



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA FIREMNÍ IDENTITU VE SPOLEČNOSTI MAEHLER & KAEGE SYSTEMS, S.R.O.

THE COMPANY CULTURE AND ITS INFLUENCE ON COMPANY IDENTITY IN MAEHLER &
KAEGE SYSTEMS, S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA HAŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hašková Veronika

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Firemní kultura a její vliv na firemní identitu ve společnosti Maehler & Kaege Systems, s.r.o.

v anglickém jazyce:

The Company Culture and its Influence on Company Identity in Maehler & Kaege Systems, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- BROOKS, I. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. Vydání. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, M. Strategie firemní komunikace. 2. Rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou firemní kultury ve společnosti Maehler & Kaege Systems, s.r.o. a jejího vlivu na firemní identitu. Výzkum probíhal na základě podrobné analýzy stavu firemní kultury ve zmiňované společnosti pomocí osobních interview s manažery jednotlivých oddělení a ředitelem firmy a dále pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací byl vypracován návrh řešení, který by měl vést ke zlepšení současné situace společnosti.

Abstract

Bachelor's thesis concerns a company culture in Maehler & Kaege Systems, Ltd. and its influence on company identity. Personal interview with managers and director of company was used for the input of the research and deep analysis. For the collect informations was used questionnaire. Based on the verification of collected information it has been submitted proposal for improvement of the current situation.

Klíčová slova

Firemní kultura, firemní identita, management, firemní vztahy, motivace

Keywords

Company culture, company identity, management, staff relationships, motivation

Bibliografická citace

HAŠKOVÁ, V. *Firemní kultura a její vliv na firemní identitu ve společnosti Maehler & Kaege Systems, s.r.o.* Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 85 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....

Veronika Hašková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Mráčkovi za ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi velmi pomohly k dokončení bakalářské práce. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti Maehler & Kaege Systems za poskytnutí potřebných materiálů a informací.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska práce	10
1.1 Firemní kultura.....	10
1.1.1 Prvky firemní kultury.....	11
1.2 Firemní identita	13
1.2.1 Firemní identita a image	14
1.2.2 Firemní identita nadnárodních společností.....	14
1.2.3 Firemní identita, značka a symbol	15
1.2.4 Firemní identita a společenská zodpovědnost firem.....	17
1.3 Osobnost firmy.....	17
1.4 Komunikace	17
1.4.1 Firemní komunikace	18
1.5 Měření firemní kultury.....	18
1.6 Kulturní změna.....	20
1.7 Pohled na firemní kulturu českých společností.....	22
1.8 Národní kultura	23
2 Analytická část.....	26
2.1 Maehler & Kaege Systems s.r.o.....	26
2.1.1 Historie.....	26
2.1.2 Předmět podnikání	27
2.1.3 Cíle společnosti.....	28
2.1.4 Organizační struktura.....	28
2.1.5 Certifikace.....	29
2.1.6 Trh.....	30

2.2	Analýza firemní kultury společnosti Maehler & Kaege Systems	31
2.2.1	Dotazníkové šetření	31
2.2.2	Metoda rozhovoru	48
2.2.3	Pozorování	48
3	Zjištěné problémy a návrhy na zlepšení	52
3.1	Problémy zjištěné na základě dotazníkového šetření	52
3.1.1	Interní komunikace	52
3.1.2	Motivace zaměstnanců	54
3.1.3	Odborné vzdělávání zaměstnanců	56
3.2	Problémy zjištěné na základě pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti	57
3.2.1	Vnímání firmy navenek	57
3.2.2	Interní vnímání firmy	61
	Závěr	62
	Seznam literatury	63

Úvod

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a především jejím vlivem na firemní identitu. Ve své práci jsem se zaměřila na zahraniční firmu Maehler & Kaege Systems, která působí v České republice od roku 2003. Jedná se o holandskou rodinnou firmu zabývající se výrobou kabelových svazků, kabelů, zástrček a konektorů pro automobilový průmysl, zejména pro nákladní automobily. Pro svou práci jsem si zvolila zahraniční firmu především z důvodů střetu nejen různých osobností v podobě zaměstnanců, ale i národních kultur, zvyků, tradic a mentalit.

V bakalářské práci vysvětlím aspekty firemní kultury, které ovlivňují firemní identitu, pokusím se vytvořit optimální model, který zlepší komunikaci a vzájemnou spolupráci, a také prezentaci firmy navenek.

Bakalářská práce je rozdělena na 3 hlavní části: teoretická východiska, analýzu problému a současné situace a vlastní návrhy na zlepšení stávající situace.

Teoretická východiska definují obecně firemní kulturu jako takovou, popisují aspekty, které ovlivňují firemní kulturu a v neposlední řadě charakterizují vliv firemní kultury na firemní identitu, tedy na to jak firma působí navenek.

V další části popisují společnost Maehler & Kaege Systems, s.r.o., jež mi byla inspirací pro vytvoření bakalářské práce. Seznámím Vás s její historií, předmětem podnikání a organizační strukturou. Dále se v této části, věnuji podrobné analýze aspektů firemní kultury v již zmíněné firmě. Pro tuto analýzu jsem využila osobní interview a dotazníkové šetření v řadách zaměstnanců. Na základě zjištěných informací jsem zhodnotila vliv jednotlivých aspektů na firemní kulturu a definovala jsem jejich pozitiva a negativa.

Poslední návrhovou částí jsem navázala na předchozí analytickou a výzkumnou část. Na základě zjištěných nedostatků v otázkách firemní kultury, které jsem zjistila jak vlastním pozorováním, tak pomocí názorů a požadavků samotných zaměstnanců firmy. Navrhla jsem jednotlivá řešení, která věřím, že pomohou zlepšit spolupráci ve firmě a především její firemní identitu.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Firemní kultura

Firemní kultura je soubor chování a jednání charakteristický pro konkrétní společnost. Projevuje se především psanými i nepsanými pravidly, převažujícími hodnotami, normami a systémy. Kultura každé firmy je tvořena a udržována vedením společnosti, operačními systémy a procesy, které chování zaměstnanců a celé společnosti ovlivňují. Obvykle je hluboce zakořeněná a mění se pomalu. Průzkumy ukazují, že zaměstnanci jsou nejvýkonnější, když jejich osobní hodnoty jsou v těsném souladu s hodnotami jejich zaměstnavatele. V posledním desetiletí se vybudování úspěšné firemní kultury stalo jedním z nejvýznamnějších zdrojů pro vytvoření a udržení konkurenceschopnosti a odlišení obchodní značky. Nejúspěšnější společnosti jsou obvykle řízeny v souladu se svými firemními hodnotami. Tam, kde se mají vynaložené prostředky a pracovní úsilí vracet v podobě úspěchu, je třeba také sdílet společné hodnoty. Teprve tehdy, jestliže se zaměstnanci ztotožňují s přístupem vedení a firemní kulturou celé společnosti, mohou hodnoty uplatňovat ve své každodenní práci. Nejčastěji vyznávanými společnými hodnotami u společností je například týmová práce a týmové myšlení, rozvíjení důvěry, sdílení znalostí a zkušeností, otevřenost a srozumitelnost v komunikaci nebo společná odpovědnost za úspěch či neúspěch.¹

V zásadě lze firemní kulturu rozdělit následovně:

1. Kultura ostrých hochů - tyto organizace se zaměřují zejména na individuální výkon, požadavky jsou vysoké a pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba je na takových místech velmi vážným prohřeškem a není promíjena, kariéra proto může mít podobu rychlého postupu, ale také může skončit rychlým pádem. Soukromé problémy se ve firmě neřeší, rozhodující je výkon.²

2. Kultura přátelských experimentů - pro tuto kulturu je charakteristická týmová práce a důležitý je zejména nápad, o které není na takových místech nouze. Dalším důležitým bodem je dobrá komunikace, mezi jednotlivými členy vládne převážně

¹ Stejskalová, J. *Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu*. [online]. 2011.

² *Firemní kultura*. [online]. 2011.

příjemná atmosféra, sdílení nápadů i emocí. Kolektiv drží pohromadě a práce je rychlá a produktivní.³

3. Kultura jízdy na jistotu - stejně jako první typ kultury i v těchto organizacích je důležitý výkon. Zde se však pracovníci nesmí dopustit chyby i za cenu značného zpomalení produktivity. Vše se pečlivě plánuje a postup je rozvážný, včetně kariérního postupu. To pomáhá překonávat rizika a nejistoty vzniklé v procesu rozhodování.⁴

4. Kultura mašliček - je typická pro organizace, které působí ve stabilním a málo konkurenčním prostředí. Důraz je kladen na pečlivost a přípravu, stejně jako na přesnost a správnost postupu. Velmi důležité je postavení jednotlivých pracovníků, slovo starších má svou váhu.⁵

Prostředí firemní kultury utváří několik základních faktorů. Mezi ně patří i pojetí důvěry. Nejde jen o důvěryhodnost firmy jako takové, ale také o důvěru mezi jednotlivými zaměstnanci. Dobře je tento jev vidět na vztahu nadřízený – podřízený. Jde o to, zda šéf svým zaměstnancům důvěřuje, zda je schopen na ně delegovat jednotlivé pravomoci, či zda a jakým způsobem je kontroluje. To souvisí také s rozdělením moci v organizaci. Moc může mít podobu trestu, odpovědnosti nebo třeba závazku. Velkou roli hraje pojetí důvěry a moci také v reakcích na nejistoty, které se objeví ať už vně nebo uvnitř firmy. Buď se takovým situacím vyhýbají a snaží se nejistoty a konflikty oddálit nebo jim aktivně čelí.⁶

1.1.1 Prvky firemní kultury

Do firemní kultury jsou zařazovány jak subjektivní momenty cílevědomé (např. hodnoty, cíle, plány, zásady), tak subjektivní momenty charakterizující trvalý, každodenní život firmy (např. duch podniku, celková atmosféra či klima, zvyklosti, ceremoniály, rituály). Můžeme tedy říci, že část firemní kultury (hodnoty, cíle, plány, zásady) vstupuje do identity organizace či firmy „pro sebe“, část (klima, zvyklosti aj.)

³ *Firemní kultura*. [online]. 2011.

⁴ tamtéž

⁵ tamtéž

⁶ tamtéž

do identity organizace či firmy „o sobě“, přičemž kultura jako celek tak umožňuje přechody mezi oběma druhy identit.⁷

Stručně lze shrnout, že pojem firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování,
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,
- co je považováno za klady a co za zápory,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.⁸

Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou uváděny:

- **Symboly** – mezi ně patří např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům dané organizace.
- **Hrdinové** – mohou to být skuteční, ale i imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jsou považováni za vzor ideálního zaměstnance či manažera. Často jsou jimi zakladatelé společnosti.
- **Rituály** – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (např. oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jedná se o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.⁹

Firemní kultura hraje též roli při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům a hodnotám, což představuje právě firemní kultura. Vhodné uplatňování zásad firemní kultury se tak může stát důležitým nástrojem pracovní motivace a mít vliv i na rozvoj a úspěch firmy.

⁷ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

⁸ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

⁹ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá i konkrétní pravidla, kterými se řídí život firmy. Mezi nejdůležitější patří např.:

- firemní (podnikový) řád,
- směrnice řízení firmy (podpisový řád, zastupování managementu apod.),
- směrnice pro pracovní oblékání
- zasedací pořádek při poradách
- pracovní doba a délka přestávek
- kodex jednání zaměstnance¹⁰

1.2 Firemní identita

Firemní kultura dává firmě identitu. Její žádoucí aspekty pak můžeme prezentovat pomocí marketingové komunikace. Zároveň však komunikační aktivity firmy směřující k veřejnosti působí i na zaměstnance a jejich vnímání. Díky tomu může marketingová komunikace posílit třeba hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě, což eventuálně povede i k posunu u firemní kultury. Důležité tedy je, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně příznivě působily a byly ve shodě. Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů. Organizační struktura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o společnosti, její značce a hodnotách. To má vliv na marketingovou komunikaci firmy, která je málo přesvědčivá.¹¹

Firemní identita (Corporate identity) je plánovanou představou, která vychází z podnikové filozofie. Často je doplněna o identifikátor společnosti, tzv. logotyp. Každý lídr ví, za čím jde, o co usiluje. Vize je sjednocujícím prvkem, který je zdrojem pocitu smysluplnosti veškerého úsilí. Logotypem může být značka, logo nebo grafický symbol. V praxi se často používá i corporate design, což je jednotný vizuální styl. Podnik pak například jednoznačně identifikujete podle specifické úpravy písemností. Je dán

¹⁰ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

¹¹ *Firemní kultura*. [online]. 2011.

i výběrem typu, barvy a řezu písma. Nikdo nezaváhá o původci dopisu např. od firmy T-Mobile.¹²

1.2.1 Firemní identita a image

Setkáváme se s řadou definic pojmů „firemní identita“ a „image“. Méně často jsou definovány a analyzovány vztahy těchto dvou vzájemně nezaměnitelných základních pojmů. Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost a ucelenost vytvářejí. Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. Firemní identita je také součástí vývoje a růstu firmy, může mít vliv na finanční ukazatele firmy a její produktivitu i na chování zaměstnanců.¹³

1.2.2 Firemní identita nadnárodních společností

Význam nadnárodních společností roste. Mnohé z těchto společností prosazují, v rámci své firemní identity, integrální, společnou kulturu, která není formována národním prostředím, ale prostředím mateřské firmy. Takto budovaná identita by měla uspokojovat potřebu kooperace mezi jednotlivými subjekty, potřebu zařazení jedinců s různými identitami do společných skupin a zároveň potřebu udržení si vlastní odlišnosti a vyrovnanosti. S postupující globalizací je zapotřebí se zabývat nejen domácí, ale i zahraniční kulturou, abychom dokázali odpovídajícím způsobem komunikovat.¹⁴

Pod vlivem národní kultury se uplatňuje i kultura v podnicích a organizacích příslušné země. Například v konzervativním Švýcarsku platí a dodržují se přísnější pravidla než třeba v Česku. Je to podmíněno tím, že Češi jsou rovnostáři a těžko se smiřují s přísnou nadřízeností. Ta je ale často nezbytná pro prosazování autority šéfa. Autoritu je však třeba chápat, jako zdravě a opodstatněně sebevědomé vystupování jako součást schopnosti řídit lidi. Arogance či autorita může být i zvýrazněna správným oblékáním

¹² Soukupová, K. *Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům*. [online]. 2008.

¹³ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

¹⁴ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

nebo doplňky manažera, např. statusovými hodinkami, kravatovou sponou, perem apod. Je však nutné vědět, kdo si jaký status může v práci dovolit: při jeho převýšení může dotýčný emocionálně u nadřízeného nemile narazit.¹⁵

V rozmachu globalizace ekonomiky je třeba znát nejen všeobecnou domácí a podnikovou kulturu, ale i tu zahraniční. Již nestačí, aby manažeři a další zaměstnanci, zejména mezinárodních firem, znali dobře pouze jeden dva světové jazyky, ale aby k tomu znali také důležité znaky kultury národů a lidí, se kterými přijdou profesně do styku.¹⁶

1.2.3 Firemní identita, značka a symbol

Význam značky pro firemní identitu nespočívá jenom v jejím využití ve firemním designu, s kterým je nejčastěji spojována a kde je nejviditelnější, ale prolíná všemi subsystemy firemní identity. V literatuře najdeme mnoho přístupů ke značce, budeme se však soustředit na její roli v rámci daného tématu. Musíme vycházet ze základních funkcí značky, které můžeme charakterizovat následovně:¹⁷

- **Funkce identifikace** – značka umožňuje rozpoznat produkt na základě specifických charakteristik.
- **Funkce garance** – značka představuje kvalitu, kterou zákazník očekává, dává jistotu při nemožnosti posoudit objektivně kvalitu produktu.
- **Funkce personalizace** – značka komunikuje zařazení v určitém sociálním prostředí, přispívá na jedné straně k integraci nebo na straně druhé k diferenciaci vůči němu.¹⁸

Osobnost značky, která představuje hodnotu značky pro spotřebitele, označuje její charakter, je jednou z charakteristik, které vytvářejí identitu značky a vymezují její podstatu. Dále jsou to fyzické charakteristiky patřící k materializovaným projevům značky (např. charakteristická barva, obal), kulturní hodnoty zakotvené v národní

¹⁵ Kapoun, J. *Firemní kultura v teorii a praxi*. 2008

¹⁶ Kapoun, J. *Firemní kultura v teorii a praxi*. 2008

¹⁷ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

¹⁸ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

kultuře, symboly určitých vztahů a charakteristiky vytvářející obraz o příjemci informací o značce či o uživateli značky. Vazba na image a firemní identitu je zřejmá.¹⁹

Vnímání značky má také souvislost se změnami ve světě. Svět se mění a mění se i úloha marketingu a v rámci toho i pohled na problematiku značek a její role. Abychom mohli řídit značku, potřebujeme stanovit její cíle a hodnoty a mít nástroj, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud jde o novou značku, je třeba stanovit její pozici, u stávající značky změnit pozici žádoucím směrem. Orientujeme se tedy na analýzy:

- Změny povědomí o značce
- věrnost značce a důvody pro i proti,
- odlišení značky od konkurence,
- změny image a vnímání osobnosti značky,
- změny postojů ke značce,
- změny spotřebitelského chování²⁰

V současnosti určují hodnotu značek inovace a schopnost emocionálně oslovit zákazníka. Značky, které dokážou oslovit spotřebitele prostřednictvím silného zážitku či prožitku, mají větší šanci, že si je lidé zapamatují a že zůstanou v jejich mysli. Existují různé pohledy na to, co značka vytváří, jaký má potenciál, jak firma se značkou hospodaří, ale když se k tomu připojí různé kalkulační modely, je výsledek jasný: vše je nejasné. Světový standard pro určování hodnoty značky zatím chybí a řada top manažerů si uvědomuje jeho potřebnost. Některé poradenské a auditorské firmy připravují model standardizovaného měření *brand value*, ale výsledky můžeme očekávat až za několik let.²¹

Značka představuje i určitý symbol. Z našeho marketingového pohledu symbol slouží jako prostředek k vytváření a proměňování pozice produktu ve vnímání spotřebitele, diferencuje ho a hraje důležitou roli i při posilování či obohacování image. Při zapojování symbolů je obvykle cílem posílit některou složku nabízeného produktu a docílit tak určité pozice produktu ve vnímání spotřebitele. Základním problémem spojeným s využitím symbolů je jejich odpovídající výklad ve vnímání spotřebitelů. Je

¹⁹ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

²⁰ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

²¹ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

tedy důležité, dříve než daný symbol použijeme, zjistit jak si jej spotřebitel vykládá a jaký má pro něj význam. To může být ještě komplikováno různým chápáním symbolu v jednotlivých kulturách. Víme, že existuje rozdílná symbolika barev, vůní, zvířat, tvarů, čísel, květin, atd. Při využívání symbolů k budování firemní identity je tedy podstatné právě zjištění, zda si cílová skupina symbol vyloží v souladu s cíli naší komunikační strategie i konkrétní kampaně.²²

1.2.4 Firemní identita a společenská zodpovědnost firem

Být zodpovědný vůči společnosti jako takové se souběžně s tím, jak roste úloha spotřebitelů, kteří se postupně stávají vládci trhu, začíná vyplácet. Je zřejmé, že k rychlé identifikaci organizace a k posílení image firmy přispívá její „punc“, tedy značka, logo. Společenská zodpovědnost firem nespočívá jen v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné spotřeby a ochrany životního prostředí.²³

1.3 Osobnost firmy

Setkáváme se s chápáním firmy jako bytosti s lidskými vlastnostmi. Ani osobnost člověka není jednoduché definovat a podobné je to i s firmou. V současné době můžeme najít již více než dvě stě teorií osobnosti, ve kterých se psychologové snaží o popis a analýzu individuálních rozdílů mezi jednotlivými lidmi a o spojení procesů, které mohou ovlivňovat interakce člověka s prostředím, do integrovaného popisu osoby. Pro pochopení vývoje osobnosti je potřebné se zabývat analýzou vztahu genetických vlivů a vlivů prostředí, které na nás společně působí prakticky od narození. Podobně můžeme přistupovat i k firmě a k jejímu chování jako osobnosti, která má určité vlastnosti, komunikuje, má svoji kulturu atd. Pro stanovení osobnosti můžeme využít poznatky všech vědních disciplín, které se zabývají chováním, především psychologie a sociologie.²⁴

1.4 Komunikace

Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace

²² Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

²³ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

²⁴ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně řečeno holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam a na základě zpracování těchto informací, získáváme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Ačkoliv mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říci.²⁵

1.4.1 Firemní komunikace

Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.²⁶

Význam komunikace se projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací a rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů a situací,
- přesvědčování a ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- Konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel a etických a morálních zásad, sdílení společných hodnot.²⁷

1.5 Měření firemní kultury

Obvykle bylo měření abstraktních témat jako firemní kultura a hodnoty velice obtížné. Tyto prvky nebývaly zahrnuty do hodnocení manažerů ani mezi hlavní indikátory výkonu. V roce 1997 byl vyvinut inovativní postup na zachycení osobních a firemních hodnot - Cultural Transformation Tools (CTT). Toto CTT je detailní diagnostický

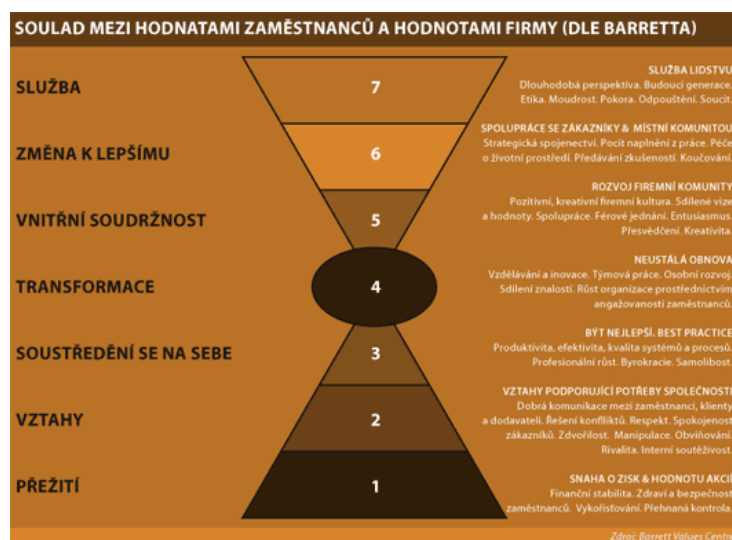
²⁵ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. 2006.

²⁶ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

²⁷ Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. 2006.

nástroj pro firemní kulturu a přístup k jejímu neustálému zlepšování. Tato metoda je spojena se jménem svého tvůrce - Richardem Barrettem (viz obrázek 1).²⁸

Cultural Transformation Tools (CTT) je založen na modelu sedmi úrovní vědomí a umožňuje měřit soulad mezi osobními hodnotami zaměstnanců, současnými firemními a hodnotami důležitými pro budoucnost společnosti. Je velmi důležité určit stupeň souladu či nesouladu mezi osobními hodnotami zaměstnanců a firemními hodnotami konkrétní společnosti.²⁹



Obr. 1: Soulad mezi hodnotami zaměstnanců a hodnotami firmy (Zdroj: Barrett, R. *The Seven Levels of Personal Consciousness*. [online]. 2010.)

Výzkum firemní kultury musí vycházet z její charakteristiky, musí být zaměřen na jednotlivé prvky, z kterých se skládá, i na její působení jako celku. Můžeme využít jak metody kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu. Analýza firemní kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti. Mentální schémata zaměstnanců a nevyslovené, implicitně stanovené normy jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti a o její úspěšnosti na trhu. Průzkum firemní kultury může být způsobem, jak tato schémata zachytit a změnit. Výhodou průzkumu firemní kultury je především možnost systémového řízení

²⁸ Stejskalová, J. *Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu*. [online]. 2011.

²⁹ Stejskalová, J. *Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu*. [online]. 2011.

a cílených opatření personální práce – průzkum firemní kultury může vhodně doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců.³⁰

1.6 Kulturní změna

V praxi se setkáváme s otázkou, zda, kdy a jak firemní kulturu měnit. Především je důležité si uvědomit, že změna firemní kultury je obtížný a zdlouhavý proces, a tak před tím, než se pro změnu rozhodneme, je nutná analýza podmínek, určení jasných cílů i výhled do budoucna, co změna bude v případě úspěchu i případného neúspěchu znamenat. To proto, aby nenastala situace, kdy z celé plánované změny, která představuje řadu výdajů, zůstane jen několik reprezentačních materiálů a pracovníci firmy, kteří novou kulturu nepřijali.³¹

Odborníci se shodují, že význam firemní kultury je značný, ale změna kultury v rámci celé firmy je obtížná. Sotva to lze provést nějakým přímým zásahem. Při zobecňování zkušeností se změnou firemní kultury vznikl jednoduchý pyramidový model - viz obr. 2. Typicky západní přístup ke změně firemní kultury začíná snahou, aby každý zaměstnanec a vedoucí myslel správným způsobem. To má vyvolat změnu hodnot a postojů a nakonec i správný způsob konání. Avšak existuje i zcela opačná cesta ke změně firemní kultury. V tomto novém pojetí se začíná tím, jak se lidé chovají a co skutečně dělají. To znamená, že je nutné přesně definovat, co je třeba dělat a jak se lidé mají chovat. Nový způsob konání se posiluje tréninkem. Změna firemní kultury je pak výsledkem tohoto úsilí.³²

Programy kulturní změny jsou často řízeny jedním nebo dvěma vyššími vedoucími pracovníky, pracujícími v oddělení řízení lidských zdrojů nebo oddělení lidských zdrojů. Přeje-li si např. společnost vštípit kolektivní hodnotu lepší péče o zákazníky, lze realizaci tohoto přání usnadnit pomocí školení a různých vývojových programů. A tak souvislá a logická řada přímých zásahů řízení lidských zdrojů má za cíl přetvořit aspekt firemní kultury.³³

³⁰ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

³¹ Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

³² Shook, J. *How to Change a Culture*. 2010.

³³ Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003.



Obr. 2: Jak lze změnit firemní kulturu (Zdroj: Shook, J. *How to Change a Culture*. [online]. 2010.)

Jak můžeme tedy změnit firemní kulturu?

- Začněte tím, že budete měnit to, co lidé dělají, a ne to, jak myslí.
- Je snadnější docílit nového způsobu myšlení prostřednictvím nového způsobu konání, než se snažit dosáhnout nového způsobu konání prostřednictvím nového způsobu myšlení.
- Dejte lidem prostředky, díky nimž budou s to úspěšně vykonávat svoji práci.
- Uvědomte si, že způsob, jak se v organizaci přistupuje k problémům, je reflexí firemní kultury.³⁴

Dalším možným pohledem umožňujícím analýzu i další kroky ke stabilizaci nebo změně je např. koncepce 7S, kde sjednocujícím prvkem jsou sdílené hodnoty. Pokud některé z uvedených S není v souladu s ostatními, není firemní kultura plně funkční.

³⁴ Shook, J. *How to Change a Culture*. 2010.



Obr. 3: Koncepce 7S (Zdroj: Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, M. *Strategie firemní komunikace*. 2008)

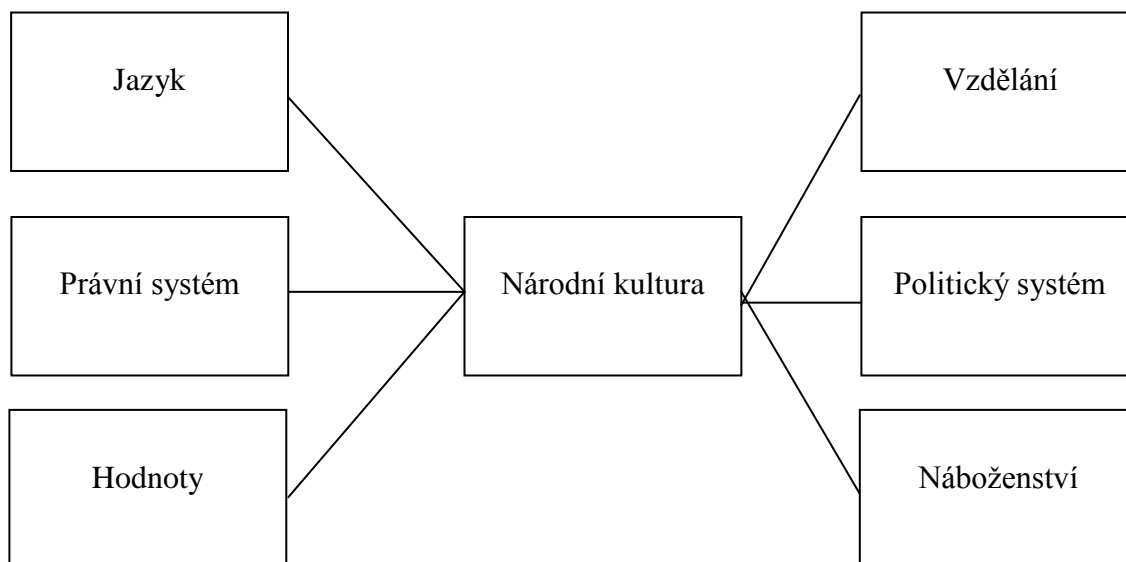
1.7 Pohled na firemní kulturu českých společností

Výsledky průzkumů firemní kultury provedených společností Aon Hewitt v České Republice za poslední dva roky potvrzují zjištění globální, a to v soustředění se firm na snižování nákladů, efektivitu procesů a produktivitu. V popředí zájmu je velice výrazně zájem o spokojenost zákazníka. U zaměstnanců se firmy zaměřují hlavně na výsledky jejich práce a schopnost týmové práce, což se projevuje i v systémech řízení výkonu. Mezi limitujícími hodnotami, které omezují výkon zaměstnanců, je v České republice nejčastěji uváděna přílišná byrokracie, a to především v nejzákladnějších pracovních procesech týkajících se většiny zaměstnanců firmy. Dále zaměstnanci velmi často v průzkumu označují pojem dlouhá pracovní doba, kdy čas strávený na pracovišti nad rámec běžného pracovního zapojení už nepřináší společnosti očekávané výsledky a může vést k postupnému vyhoření pracovníků. Intenzivně se také projevuje potřeba větší informovanosti zaměstnanců, zadržování informací patří mezi tři nejfrekventovanější limitující hodnoty. Velmi často je zmiňována ve výsledcích českých společností interní rivalita, a to především na nejvyšších úrovních řízení, ačkoliv se společnosti výrazně soustředí na rozvoj týmové práce. To může znamenat

snahy pouze formální bez opravdového zapojení příkladného chování na manažerských postech.³⁵

1.8 Národní kultura

Kulturní rozdíly mohou být značné a mohou vést lidi k rozdílnému způsobu pohledu na „podobný“ fenomén. Lidé v konkrétní zemi si mohou například vážit svého osobního práva na svobodu projevu, zatímco jiná kultura může pociťovat, že toto právo by mělo být druhořadým vedle toho, co je v nejvyšším zájmu společnosti jako celku. Obr. 3 zobrazuje zdroje všeobecně uznávaných hodnot. Jak lze vidět, jsou to všechno faktory, které mohou ovlivnit, jak se vyvíjejí naše hodnoty uvnitř společnosti, v níž vyrůstáme a pracujeme. Jedním, pravděpodobně nejzásadnějším faktorem, je jazyk. Také náboženství může mít významný vliv na kulturu.³⁶



Obr. 4: Faktory ovlivňující národní kulturu (Zdroj: Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003.)

Tak například **Francouzi** jsou silně sociálně zaměřeni, hodně diskutují, ale když se zaujme rozhodnutí, tak to ctí, na rozdíl od Čechů, kteří i po té, co se rozhodlo, se vrací k tématu a diskutují. Pro Francouze hraje důležitou roli tradice a autorita. Že důsledně vyžadují znalost francouzštiny u svých zaměstnanců, už není pravda, v zahraničních pobočkách dnes mluví téměř všichni Francouzi mimo rodného jazyka i anglicky, ale náznak snahy s nimi promluvit francouzsky od cizince velmi vítají. U Francouzů dále

³⁵ Stejskalová, J. *Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu*. [online]. 2011.

³⁶ Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003.

nejdou neobvyklé dlouhé, třeba i dvouhodinové obědy. O tento čas pak prodlouží svoji pracovní dobu. Francouzi si také velmi potrpí na zdvořilost a formálnost.³⁷

Němci jsou spolu s **Rakušany** u nás považováni za největší pedanty. Faktem je, že jsou spíše rigidní, přesní až puntičkářští, dbají na důkladnou přípravu a pevně stanovený scénář, nemají rádi improvizaci, a když se naskytne odchylka od daného scénáře, může pro ně být obtížné se dané situaci přizpůsobovat. Rádi používají tituly jak akademické, tak funkce a velmi silně dbají na pevnou hierarchii ve firmě. Do České republiky expandovala řada německých a rakouských firem, a zejména v těch původně i dosud rodinných firmách máte někdy pocit, že ač má česká pobočka vlastního ředitele (nezřídka opět Němce či Rakušana), fakticky ji řídí stále centrála. Ale pokud se tomuto stylu přizpůsobíte, důvěru německých či rakouských kolegů si za čas získáte.³⁸

Britská či **anglosaská** kultura je velmi příjemná Čechům, je zde nadšení a postoj "to půjde" na rozdíl od nás Čechů, kteří jsme spíše pesimisté a podle někoho až příliš často tvrdíme, že "to nejde". U Britů to ale není to americké až slepé nadšení pro věc, a proto je to přesvědčivější a strhne vás to. Blízký je Čechům i jejich smysl pro humor. Podobně i **Američané** jsou hodně progresivní a flexibilní, dokáží riskovat a improvizovat. Stanoví cíle, ale samotnou cestu nechají na člověku. Pokud má výsledky, vše je v pořádku, pokud ne, je rychlý konec. Tato firemní kultura se vyznačuje poměrně vysokou neformálností a jde přímo k věci, nehraje se na hierarchii, ale na výsledky. Na druhou stranu se může taková atmosféra řadě lidí jevit jako dravá a spíše pro ambicióznější typy lidí.³⁹

Skandinávské firmy jsou hodně sociálně zaměřené, avšak neformální. Pracovní klima bývá v těchto firmách otevřené, hodně se diskutuje, než se dojde ke konkrétnímu stanovisku. Mnoho skandinávských firem má odbory, které mají poměrně silné postavení. Je to dáno celkovým společenským klimatem v těchto zemích.⁴⁰

Asi největším oříškem jsou pro Čechy **asijské** firmy – **japonské** či **korejské**. Velmi silně ctí tradici, historii, dbají na loajalitu a naprostou oddanost firmě. Pro korejské nebo

³⁷ Tomšovská, B. *Firemní kultura aneb jiný kraj – jiný mrav*. [online]. 2009.

³⁸ Tomšovská, B. *Firemní kultura aneb jiný kraj – jiný mrav*. [online]. 2009.

³⁹ tamtéž

⁴⁰ tamtéž

japonské manažery je typické velmi vysoké pracovní nasazení. Například u nich není neobvyklý pracovní víkend. Korejci jsou také proslulí oblíbeností vlastní kuchyně - pokud přijedou do Čech na meetingy, zásadně se stravují výhradně v korejských restauracích.

Odlišnost a možná i nesrozumitelnost japonských či korejských firem podle mého názoru pramení především z diametrální rozdílnosti prostředí, společnosti a možná i historie. Přeci jen s evropskými národnostmi máme bohatší zkušenosti a spojuje nás podobný historický vývoj, kultura a tradice. V porovnání s japonskou či korejskou může být **indická** kultura pro Čechy srozumitelnější, protože z historických důvodů připomíná kulturu britskou.⁴¹

Výše zmíněný výčet je pouze náznak několika kultur. V našich krajích je spousta firem i odjinud, řada firem má mix kultur a na všechny působící firmy zde má vliv samozřejmě i kultura česká. Díky globálnímu působení firem nemusí být rozdíly vždy markantní, ale je dobré vědět, s čím počítat, a uvědomit si, co komu více či méně vyhovuje. Ať už jde o zaměstnance či firmu samotnou.⁴²

⁴¹ Tomšovská, B. *Firemní kultura aneb jiný kraj – jiný mrav.* [online]. 2009.

⁴² tamtéž

2 Analytická část

2.1 Maehler & Kaege Systems s.r.o

Společnost Maehler & Kaege Systems (dále MuK) byla dne 5. června 2003 zapsána do obchodního rejstříku, jako společnost s ručením omezeným, nejdříve pod názvem Maehler & Kaege CZ, který 1. května 2008 změnila na současný název Maehler & Kaege Systems. Původní sídlo společnosti bylo v Olomouci, v průběhu let však společnost své sídlo několikrát změnila. V současné době se nachází v CTP Parku v Brně – Slatině. Firma prodělala také změny v oblasti společníků a jednatelů společnosti. V současné době je jediným společníkem firmy Maehler & Kaege Systems firma M&K Group GmbH se sídlem v Německu a vkladem 1,6 mil Kč. A jediným jednatelem společnosti MuK Camiel Ploegmakers.

2.1.1 Historie

Hugo Maehler a Wilhelm Kaege založil tento úspěšný, tradiční podnik dne 1. července 1907 pro vývoj řešení osvětlení. V roce 1912, provoz vzrostl natolik, že se společnost musela přestěhovat do nové moderní výrobní haly.

Navzdory krizi a všem překážkám, které podnik v Ingelheimu (Německo) postihly v letech 1928-1932, stejně tak i po druhé světové válce pokračoval rozvoj organizace a obchody rostly.

V roce 1930 společnost přidala do svého portfolia vývoj a výrobu automobilových konektorů. V následujících desetiletích, elektrické výrobky pronikly do celého světa.

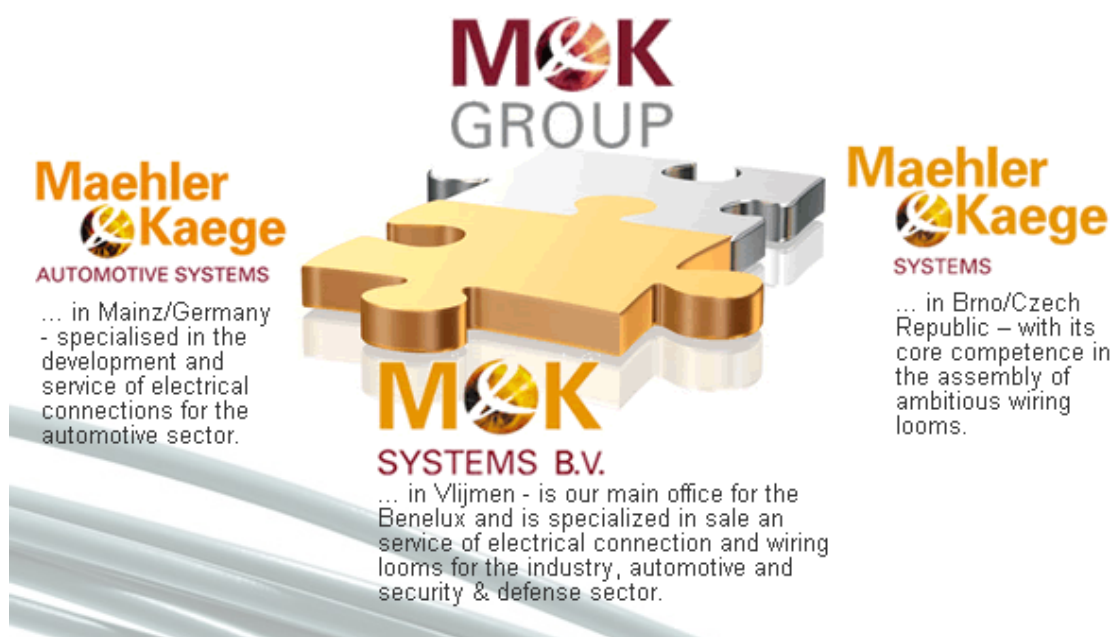
Jak podnik dále rostl s přibližně 400 zaměstnanci bylo nezbytně nutné udělat druhý krok a stát se velkoobchodem v Ingelheimu v roce 1989.

V roce 2002 byla založena samostatná společnost s názvem Maehler & Kaege Fahrzeugtechnik GmbH. Dne 1. července 2002 Maehler & Kaege Fahrzeugtechnik GmbH začínala jako nezávislá společnost novou kapitolu v historii společnosti - 95 let po svém založení. Nové impulsy a dynamika, stejně jako nový přístup na trh, v kombinaci s restrukturalizací a podporou ze strany mateřské společnosti Gropeco BV bývalý rodinný podnik expandoval na nové trhy po celém světě. Bezprostředně po vzniku samostatné společnosti Maehler & Kaege Fahrzeugtechnik GmbH následuje

založení Maehler & Kaege CZ s.r.o. jako hlavního výrobního závodu v roce 2003 a Maehler & Kaege Automotive Group GmbH v roce 2004.

V roce 2006 byl vývoj a investice do vlastního moderního výrobního závodu v Brně dokončen a společnost tak mohla nabízet efektivnější výrobu, vyšší flexibilitu a další rozvoj do zahraničí.

Od roku 2007 se hlavní sídlo M & K Group, stejně jako Maehler a Kaege Automotive Systems nachází v Mainzu v Německu.



Obr. 5: M&K Group (Zdroj: <http://www.muk-automotive.de/M-K-Group-members.195.0.html?&L=1>)

2.1.2 Předmět podnikání

Společnost MuK se zabývá výrobou kabelových svazků, kabelů, zástrček a konektorů pro automobilový průmysl zejména pro nákladní automobily. Dále nabízí kompletní kabeláž a elektroinstalaci pro tažná zařízení. Od roku 2006 firma MuK nabízí systémová řešení na míru, jakož i standardní elektrické konektory dle mezinárodních norem. Orientuje se především na oblast automobilového průmyslu, bezpečnosti a obrany a průmyslové aplikace, zejména pro specializované trhy a menší série.

Portfolio firmy je možné rozdělit do 4 skupin výrobků:

- Maehler & Kaege standardní konektory a kabely

- Trémas propojovací soupravy pro tažná zařízení pro OEM
- Individuální kabelové svazky
- Elektrické systémy, systémy dle zákaznických specifikací

Firma MuK se specializuje se na vývoj a montáž kabelových svazků, konektorů a elektrických cívek. Má odborné znalosti v oblasti zapouzdřování zásuvek pomocí extruzivního vytlačování plastů. Při své výrobě používá jak vysoko tak nízkotlaké lití, pak použití TPE (termoplastické elastomery). Tyto technologie zajišťují kompletní ochranu výrobků před povětrnostními vlivy. Tyto technologie jsou finančně atraktivní a nákladově efektivní alternativou pro malé série.



Obr. 6 a 7: Konektor a kabelový svazek (Zdroj: http://www.muk-automotive.de/PRODUCTFINDER.69.0.html?&no_cache=1&L=1)

2.1.3 Cíle společnosti

V současné době společnost působí na mezinárodním trhu a jejím cílem je samozřejmě udržet si své postavení a dále prohlubovat spolupráci se zákazníky a partnery.

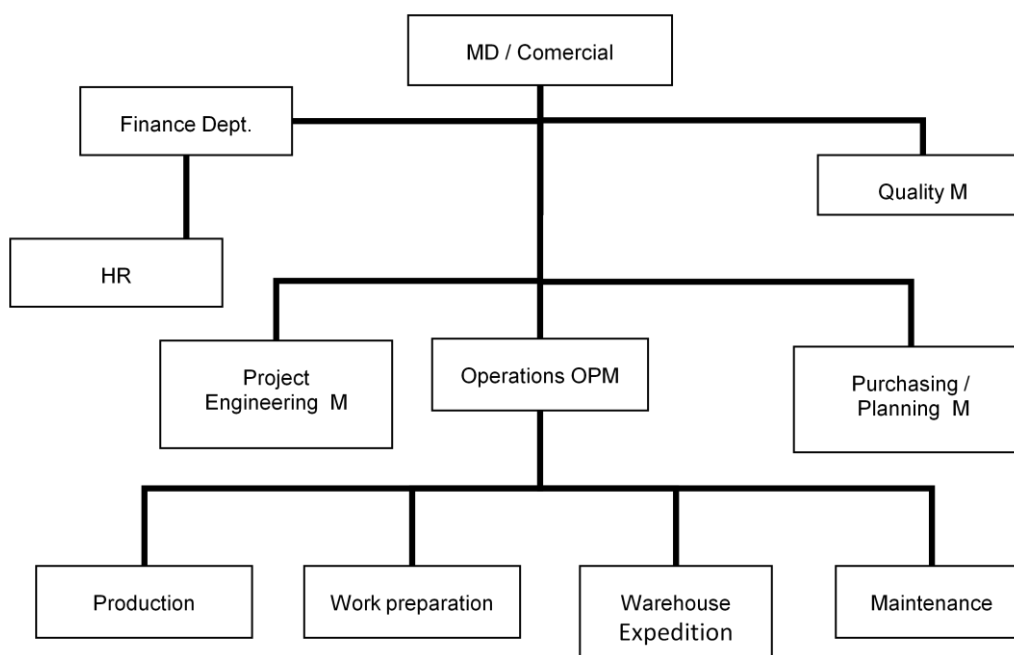
Mezi další cíle společnosti patří zejména investice do moderních technologií ke zlepšení nabízených produktů a služeb s ohledem na požadavky a přání zákazníků, dále vzdělávání zaměstnanců a také výroba výrobků s ohledem na životní prostředí.

2.1.4 Organizační struktura

M&K Group má jeden výrobní závod, regionální, obchodní zastoupení a ústředí je v Mainz, Německo. Výroba, skladovací prostory a regionální zastoupení v Brně, Česká republika. Regionální a obchodní zastoupení ve Vlijmen, Holandsko.

- Maehler & Kaege Automotive systems v Mainz – přijímají objednávky od německých zákazníků a zadávají je do systému, přijímají reklamace zákazníka. Zajišťují marketingovou strategii, aktivně vyhledávají nové zákazníky.
- Maehler & Kaege Systems v Brně – nákup (včetně rozvoje dodavatelů), výroba, skladování, dodávání a finanční operace pro všechny pobočky
- M&K systems ve Vlijmen – kontakt se zákazníky, příjem reklamací, příjem objednávek od holandských zákazníků

Firma má řádově kolem 130 zaměstnanců.



Obr. 8: Organizační struktura firmy MuK (Zdroj: interní materiál společnosti MuK)

2.1.5 Certifikace

Firma MuK se snaží neustále zlepšovat svůj systém řízení kvality, stejně jako celkovou kvalitu nabízených produktů a služeb prostřednictvím vnitřních a vnějších kontrolních metod výrobních procesů a výrobků. Pomocí manuální, automatické a vizuální kontroly v kombinaci s vnějším hodnocením kvality v podobě auditů se firma MuK snaží nabídnout svým zákazníkům nejvyšší kvalitu svých výrobků a nabízených služeb.

Prostřednictvím certifikátů kvality, se firma MuK snaží vyhovět požadavkům svých zákazníků a zajistit si tak konkurenceschopnost na trhu a zdůraznit svou profesionalitu. Všechny výrobky jsou v souladu s mezinárodními normami ISO TS 16949 (oborová

norma automobilového průmyslu, která sjednocuje celosvětové požadavky na systémy managementu jakosti) a ISO 14001 (Norma ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost).

Koncem roku 2011 společnost obdržela certifikaci podle normy VG 96 927, která je opravňuje nabízet produkty pro armádu zejména německou, ale i členských států NATO. Protože výše uvedená technická specifikace sjednocuje podmínky pro výrobky pro armádní zařízení.

2.1.6 Trh

Firma MuK se pohybuje na mezinárodním trhu. Vzhledem ke své velikosti sice nezaujímá vůdčí postavení ve svém sektoru, nicméně zabírá dosti výrazný podíl na trhu kabelových svazků pro nákladní automobily a díky svým nízkým personálním nákladům je schopna nabídnout velmi zajímavou cenu pro potenciálního zákazníka na rozdíl od konkurence.

2.1.6.1 Odběratelé

Když vezmeme v úvahu rozdělení trhu pro dodavatele kabelových svazků, tak mezi největší výrobce patří např. firmy Yazaki, Robert Bosch a Volvo. Velcí výrobci kabelových svazků dodávají pro výrobce osobních automobilů a neorientují se na maloobjemové výrobce.

Firma MuK je nucena neustále sledovat vývojové trendy trhu a hlavním úkolem jejího vývojového oddělení je vyplňovat mezery na trhu.

Od roku 2009 firma MuK zastřešuje produktové portfolio firmy Trémas wiring kits, jejímž největším zákazníkem byla firma Nissan. Firma MuK nabízí speciální kabelové svazky šité na míru dle zákaznických specifikací a zadání, jako je Thule a Vlastuin.

Mezi další zákazníky společnosti MuK patří také firma Perlini (Itálie), která se zabývá výrobou vozidel používaných v dolech a cementárnách, Royal Nooteboom

(Nizozemsko) výrobce přívěsů a vozidel pro abnormální silniční dopravu s nosností až 1000 tun.

Díky dlouholetým zkušenostem s požadavky NATO firma MuK spolupracuje s firmou MAN Nutzfahrzeuge z Mnichova. Firma MuK je jedním z významných dodavatelů kabelových svazků pro vojenská vozidla a dokonce i britskou armádu, což dokládá i úspěšná VG certifikace.

2.1.6.2 Dodavatelé

Firma používá pro svou výrobu dráty, kabely, kontakty a výlisky a kovové odlitky, ze kterých pak montuje a kompletuje kabelové svazky. Portfolio dodavatelů je zastoupeno firmami jako je velmi známá brněnská firma Čegan, Česká zbrojovka, holandská firma Rompa sídlící ve Vyškově, z dalších zahraničních firem jsou to např. Fondall, NKT Cable, LE electronic.

Firma MuK provádí na základě požadavků normy ISO TS 16949 každoroční hodnocení a rozvoj svých dodavatelů.

2.2 Analýza firemní kultury společnosti Maehler & Kaeger Systems

Pro analýzu současného stavu firemní kultury ve společnosti MuK jsem si zvolila několik metod. Jako hlavní metodu pro získání informací ve firmě jsem si zvolila metodu dotazníkového šetření. Díky podpoře ředitele společnosti jsem dotazníkové šetření mohla provést plošně u všech zaměstnanců společnosti MuK. Na nařízení ředitele společnosti jsem dotazníky obdržela od všech zaměstnanců společnosti. Ve společnosti jsem dále vykonávala praxi po dobu jednoho měsíce, tato praxe mi umožnila sledovat fungování firmy zevnitř a samozřejmě vést neformální rozhovory s jednotlivými zaměstnanci a vedením společnosti.

2.2.1 Dotazníkové šetření

Metodu dotazníkového šetření jsem si zvolila jako hlavní zdroj informací. Dotazník jsem rozdělila do šesti oblastí a samostatného oddílu pro vyjádření vlastních názorů. Jak jsem již uvedla výše, průzkum pomocí dotazníků jsem provedla u všech zaměstnanců společnosti, nejen u řadových zaměstnanců, ale i u vedení společnosti.

Oblasti dotazníku (kompletní dotazník uveden v příloze):

- Obecná spokojenost v MuK
- Komunikace v MuK
- Role v MuK
- Vztahy s přímými nadřízenými v MuK
- Výcvik a vzdělávání v MuK
- Mzda a ostatní motivační složky v MuK

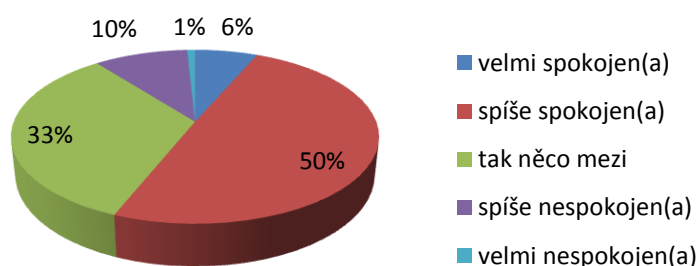
2.2.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Oblast č. 1 – Obecná spokojenost v MuK

84 % zúčastněných se vyjádřilo, že jsou spokojeni se svým působením ve firmě, cítí k ní sounáležitost, hodlají v ní nadále setrvat a práce, kterou vykonávají, je baví. Tento výsledek je pro firmu pozitivní. 16 % zúčastněných je nespokojených, někteří své připomínky uvedli na zadní straně dotazníku a řešením těchto konkrétních námětů a návrhů se bude vedení průběžně zabývat.

Otázka č. 1 – Jak byste zhodnotil(a) svoji celkovou spokojenost s MuK z pozice zaměstnance?

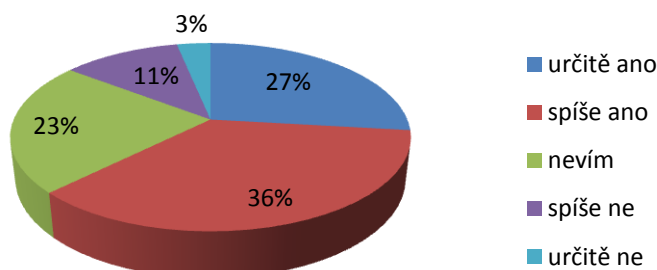
Otázka měla za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti MuK. Výsledek je uspokojivý vzhledem k tomu, že kladně odpovědělo 56% dotazovaných zaměstnanců, naproti tomu 11% zaměstnanců uvedlo, že je nespokojeno.



Graf 1: Jak byste zhodnotil(a) svoji celkovou spokojenost s MuK z pozice zaměstnance? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2 – Doporučil(a) byste zaměstnání v MuK Vaším známým a přátelům?

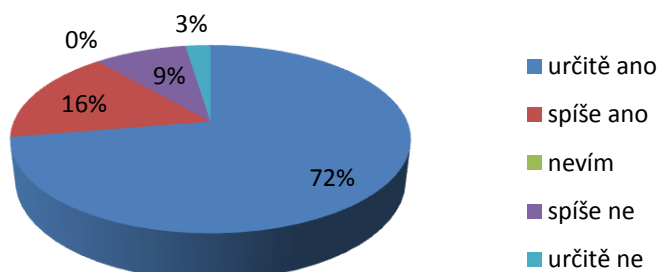
Z otázky jasně vyplývá, že v případě zvýšení počtu zaměstnanců je možné počítat s podporou zaměstnanců v rámci agitace. 63% zaměstnanců by doporučilo zaměstnání v MuK svým známým a přátelům.



Graf 2: Doporučil(a) byste zaměstnání v MuK Vaším známým a přátelům? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 – Plánujete zůstat dlouhodobě zaměstnancem firmy MuK?

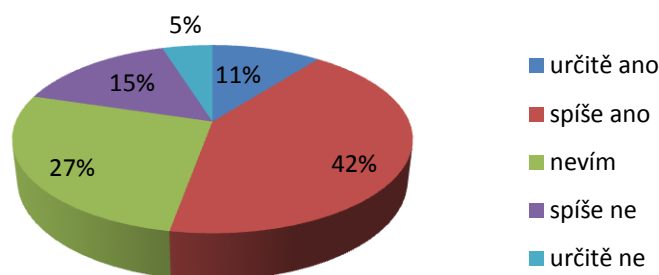
Výsledek ukazuje, že zaměstnanci jsou loajální a je možné s nimi počítat v případě růstu firmy. Zaměstnanecký kádr je stabilní. Dlouhodobě plánuje ve společnosti zůstat 88% zaměstnanců.



Graf 3: Plánujete zůstat dlouhodobě zaměstnancem firmy MuK? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4 – Pociťujete určitou dávku hrdosti na to, že pracujete v MuK?

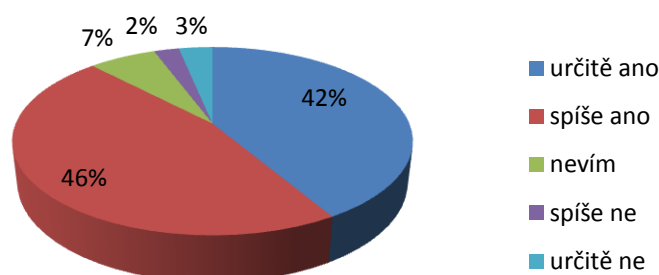
Touto otázkou jsem se zaměřila na zjištění vnímání zaměstnanců firmy jako takové a jejího postavení na trhu. 53% zaměstnanců společnosti MuK cítí hrdost, že pracují ve firmě MuK.



Graf 4: Pociťujete určitou dávku hrdosti na to, že pracujete v MuK? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – Máte rád(a) práci, kterou v současnosti děláte?

Tato otázka byla zaměřená na zjištění spokojenosti zaměstnanců na stávajících pozicích, 88% zaměstnanců odpovědělo kladně, tedy že mají rádi práci, kterou v současnosti dělají, na druhou stranu 5% zaměstnanců uvedlo, že je nespokojeno se svou prací.



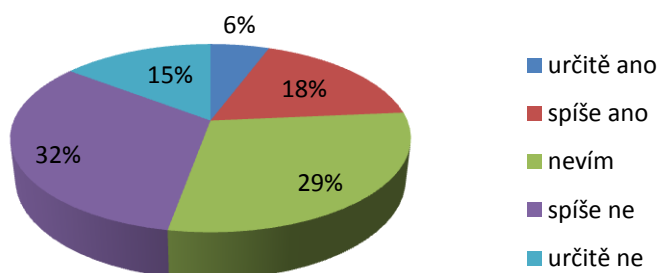
Graf 5: Máte rád(a) práci, kterou v současnosti děláte? (Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast č. 2 – Komunikace

51 % zúčastněných má názor, že komunikace ve firmě je na dostatečné úrovni. Oproti tomu 49 % zúčastněných má za to, že komunikace je na nedostatečné úrovni. Z tohoto vyplývá, že v oblasti komunikace jsou značné rezervy a je nutno tento problém řešit na všech řídicích úrovních, včetně samotné komunikace a vztahů mezi zaměstnanci na jednotlivých pracovištích.

Otázka č. 6 – Jsem dobře seznámen(a) s podnikatelským plánem (vizí) MuK a rozumím mu?

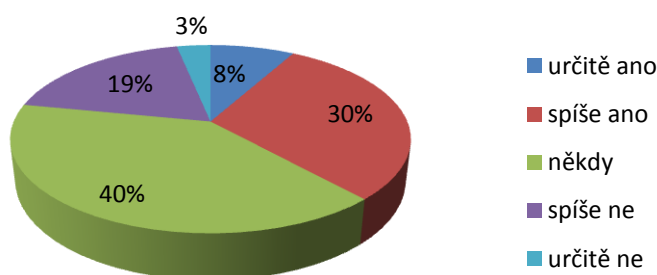
S podnikatelským plánem je seznámeno pouze 24% zaměstnanců, 29% uvedlo, že neví a většina, tedy 47% zaměstnanců se necítí seznámeno s podnikatelským plánem společnosti MuK.



Graf 6: Jsem dobře seznámen(a) s podnikatelským plánem (vizí) MuK a rozumím mu? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7 – Důvěřuji managementu MuK ve věcech rozvoje a směřování společnosti?

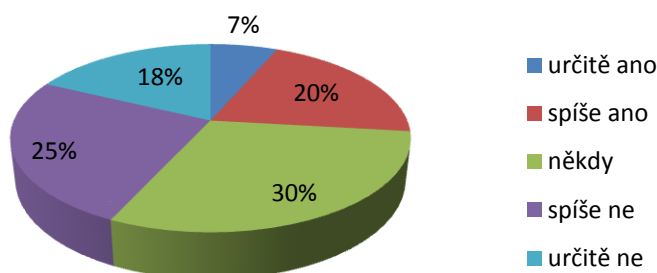
Tato otázka zjišťuje, jak velkou důvěru mají zaměstnanci ve vedení společnosti. Managementu nedůvěřuje 22% dotazovaných, 40% uvedlo, že někdy, zbylých 38% odpovědělo kladně.



Graf 7: Důvěřuji managementu MuK ve věcech rozvoje a směřování společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8 – Komunikace mezi zaměstnanci a vedením MuK je dostatečně častá a na dobré úrovni?

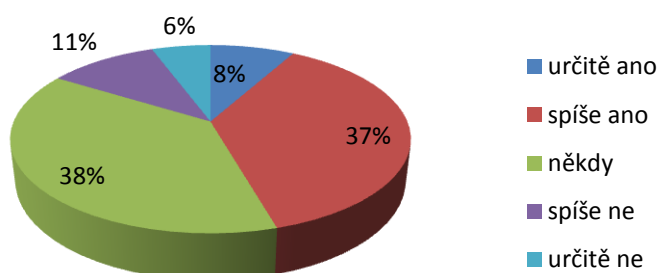
Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti MuK není vnímána příliš dobře, protože kladně odpovědělo pouze 27%, naproti tomu 43% dotazovaných zaměstnanců si myslí, že komunikace není na dobré úrovni.



Graf 8: Komunikace mezi zaměstnanci a vedením MuK je dostatečně častá a na dobré úrovni? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9 – Věřím informacím a vysvětlením, které vedení společnosti podává zaměstnancům?

Téměř shodné procento dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano a někdy, tento výsledek lze chápat pozitivně.



Graf 9: Věřím informacím a vysvětlením, které vedení společnosti podává zaměstnancům? (Zdroj: vlastní zpracování)

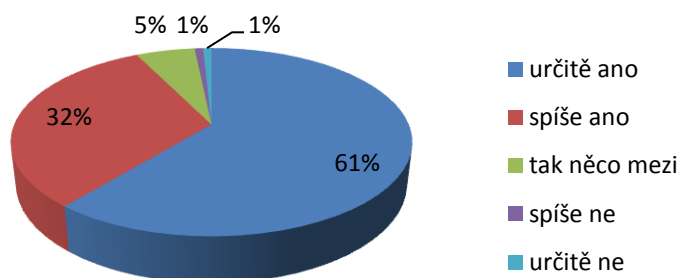
Oblast č. 3 – Role v MuK

86 % zúčastněných si je plně či z větší části vědoma své pozice a jejího přínosu ve firmě a považuje sebe a své kolegy za platné členy týmu směřujícího ke splnění daných cílů.

O významu své práce pochybuje 14 % zúčastněných. Proto našim úkolem v další činnosti bude posílení toho, aby si každý více uvědomoval význam své pozice ve vztahu k firmě a ke svým kolegům.

Otázka č. 10 – Věřím, že moje práce má v MuK význam?

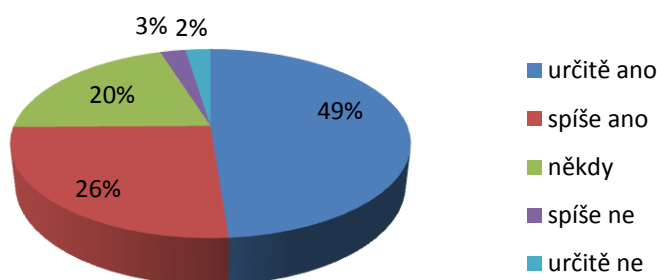
Tato otázka jednoznačně ukazuje hrdost zaměstnanců, na to, co firma vyrábí a jaký je jejich podíl. 93% zaměstnanců věří, že jejich práce ve firmě má význam.



Graf 10: Věřím, že moje práce má v MuK význam? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11 – Cítím se jako člen týmu, který společně pracuje na dosažení stanovených cílů?

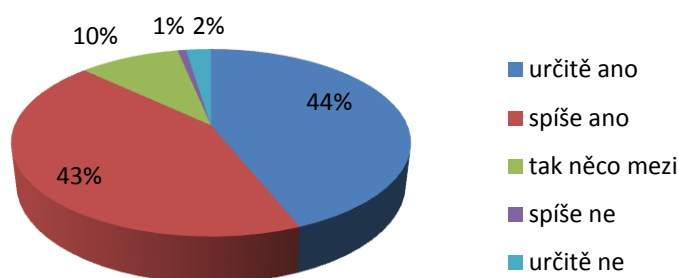
75% zaměstnanců se cítí ve firmě, jako člen týmu, což je opět pozitivní. Většina zaměstnanců má pocit, že se podílí na fungování společnosti. Záporně odpovědělo pouhých 5% dotazovaných zaměstnanců.



Graf 11: Cítím se jako člen týmu, který společně pracuje na dosažení stanovených cílů? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12 – Věřím, že MuK dělá vše pro to, aby moje práce byla bezpečná?

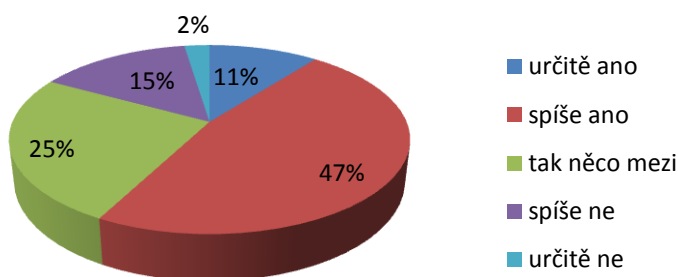
Tato otázka měla za úkol zjistit, zda se zaměstnanci cítí při své práci bezpečně a zda mají pocit, že se vedení společnosti dostatečně stará o otázku bezpečnosti na pracovišti. 87% zaměstnanců odpovědělo kladně, tedy si myslí, že je o otázku bezpečnosti dobře postaráno.



Graf 12: Věřím, že MuK dělá vše pro to, aby moje práce byla bezpečná? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13 – Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v MuK jsou na dobré úrovni?

Cílem této otázky, bylo zjistit atmosféru na pracovišti. 58% zaměstnanců si myslí, že jsou vzájemné vztahy na dobré úrovni, 17% zaměstnanců si naopak myslí, že jejich úroveň není dostatečná.

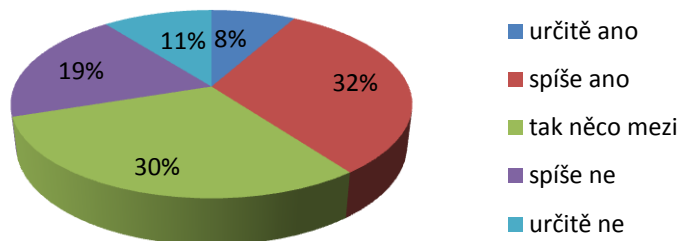


Graf 13: Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v MuK jsou na dobré úrovni? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14 – Cítím, že mám dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, jak zlepšit fungování některých věcí v MuK?

Pomocí této otázky jsem se snažila zjistit, jestli se zaměstnanci cítí součástí firmy, jestli mají pocit, že se podílejí na jejím fungování a mají možnost něco změnit.

40% zaměstnanců má pocit, že mohou vyjadřovat své názory, a tak ovlivnit fungování některých věcí, 30% zaměstnanců má pocit, že nemají dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů.



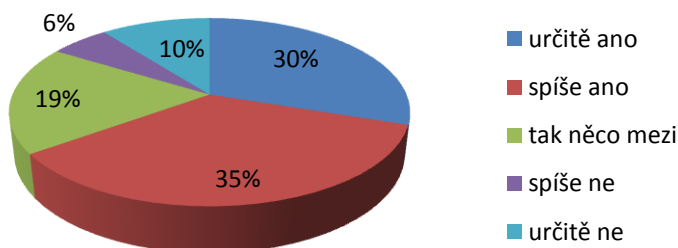
Graf 14: Cítím, že mám dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, jak zlepšit fungování některých věcí v MuK? (Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast č. 4 – Vztahy s přímými nadřízenými

85 % zúčastněných považuje vztahy se svými přímými nadřízenými na dobré úrovni. 15% zúčastněných spokojeno není. K tomu, aby byla spokojenost na maximální úrovni již byla vyvozena určitá personální opatření a v případě dalších opodstatněných připomínek v oblasti vztahů mezi zaměstnanci bude tento problém operativně řešen.

Otázka č. 15 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr jedná a hodnotí své podřízené spravedlivě, objektivně a každému měří stejným dílem?

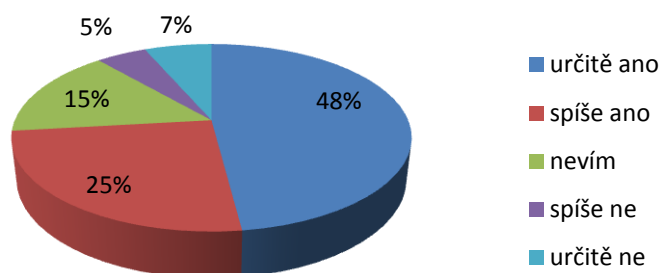
Z výsledků je patrné, že 65% zaměstnanců považuje své nadřízené za objektivní a spravedlivé, naproti tomu 16% zaměstnanců si myslí pravý opak.



Graf 15: Můj nadřízený, vedoucí, mistr jedná a hodnotí své podřízené spravedlivě, objektivně a každému měří stejným dílem? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 16 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr má všechny předpoklady pro výkon své funkce?

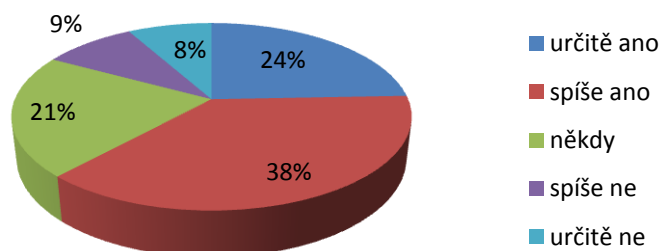
73% zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený je na správném místě a má tedy všechny předpoklady pro výkon své funkce, pouhých 12% dotazovaných si myslí, že jejich vedoucí nemá dostatečné předpoklady pro výkon své funkce.



Graf 16: Můj nadřízený, vedoucí, mistr má všechny předpoklady pro výkon své funkce? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr se snaží motivovat své podřízené k vyššímu výkonu, sděluje jim, pokud je s jejich prací spokojen?

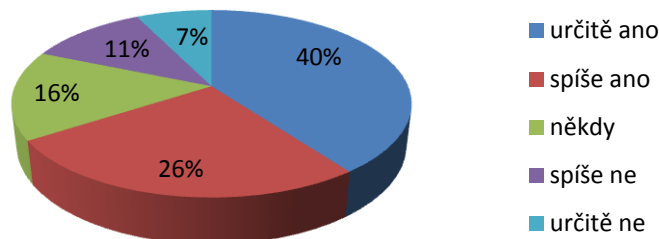
Tato otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s kladnou zpětnou vazbou od svých nadřízených. Z výsledků vyplývá, že 62% zaměstnanců má pocit, že je jejich nadřízený dostatečně motivuje k vyšším výkonům prostřednictvím kladného slovního hodnocení.



Graf 17: Můj nadřízený, vedoucí, mistr se snaží motivovat své podřízené k vyššímu výkonu, sděluje jim, pokud je s jejich prací spokojen? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 18 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr mě upozorňuje, pokud moje práce vyžaduje zlepšení?

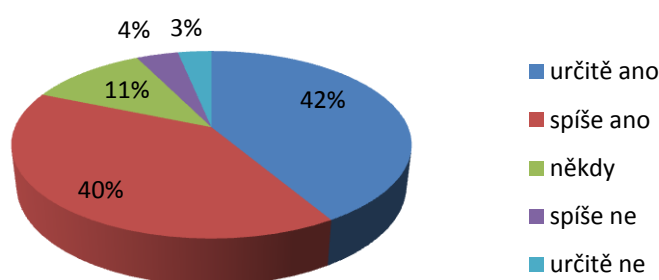
Zaměstnanci v 66% uvedli, že je nadřízený upozorňuje, v případě, že jejich práce vyžaduje zlepšení, naproti tomu 18% zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízený neupozorní na případné nedostatky v jejich práci.



Graf 18: Můj nadřízený, vedoucí, mistr mě upozorňuje, pokud moje práce vyžaduje zlepšení? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 19 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr udržuje přátelskou atmosféru na pracovišti a snaží se předcházet konfliktům?

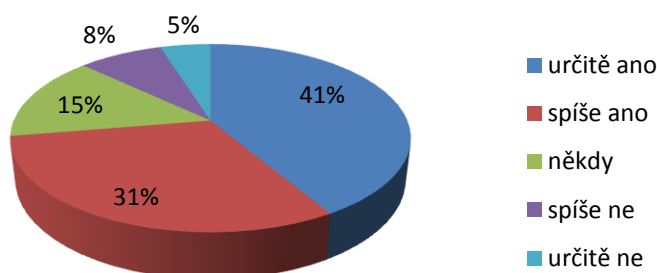
Převážné množství, tedy 82% zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřízený se snaží udržovat přátelskou atmosféru na pracovišti a zabraňovat konfliktům, pouhých 7% zaměstnanců je opačného názoru.



Graf 19: Můj nadřízený, vedoucí, mistr udržuje přátelskou atmosféru na pracovišti a snaží se předcházet konfliktům? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 20 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr vyžaduje názor podřízených při řešení pracovních problémů a bere v úvahu jejich připomínky?

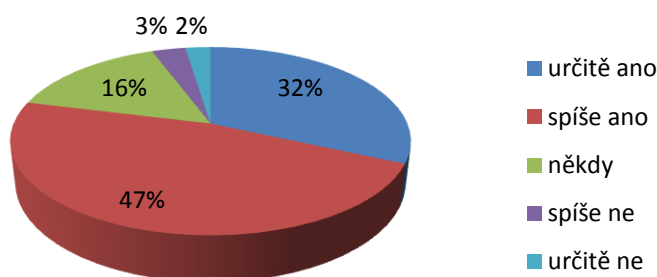
72% zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený vyžaduje při řešení pracovních problémů jejich názor a bere v úvahu jejich připomínky. 13% zaměstnanců s tímto názorem nesouhlasilo.



Graf 20: Můj nadřízený, vedoucí, mistr vyžaduje názor podřízených při řešení pracovních problémů a bere v úvahu jejich připomínky? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 21 – Můj nadřízený, vedoucí, mistr sděluje „špatné zprávy“ vhodným způsobem?

Zaměstnanci v 79% uvedli, že jejich nadřízený sděluje špatné zprávy vhodným způsobem, pouhých 5% dotazovaných si myslí opak.



Graf 21: Můj nadřízený, vedoucí, mistr sděluje „špatné zprávy“ vhodným způsobem? (Zdroj: vlastní zpracování)

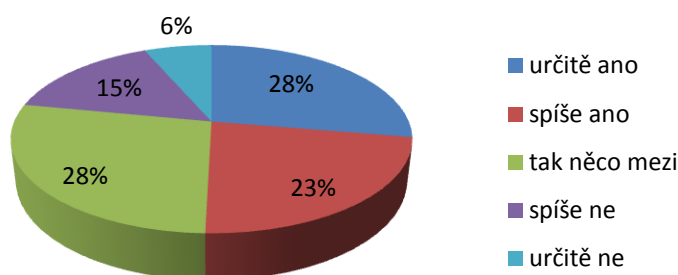
Oblast č. 5 – Výcvik a vzdělávání v MuK

78 % zúčastněných je přesvědčeno, že je ve firmě patřičně o tuto oblast postaráno a má dostatečné možnosti ke svému rozvoji a vzdělávání. 22 % v této oblasti nachází rezervy

a cítí ji jako nedostatečnou. Za účelem zkvalitnění vzdělávání ve firmě byly vytvořeny požadavky za jednotlivá střediska na vzdělávání dle potřeby jednotlivých pracovních pozic a pracuje se na možnostech získání dalších finančních prostředků pro podpoření této oblasti.

Otázka č. 22 – Mám dostatek příležitostí naučit se v MuK něco nového, prohloubit a zvýšit si kvalifikaci, seznámit se s novými technologiemi, postupy?

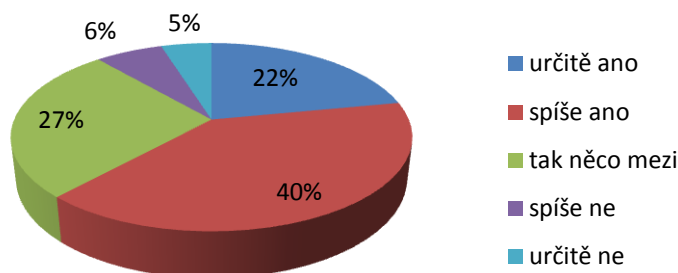
51% dotazovaných má pocit, že je dostatek prostoru pro prohloubení jejich znalostí a pro jejich osobní vývoj a profesní růst, 21% dotazovaných zaměstnanců si myslí, že pro to nemají dostatek příležitostí.



Graf 22: Mám dostatek příležitostí naučit se v MuK něco nového, prohloubit a zvýšit si kvalifikaci, seznámit se s novými technologiemi, postupy? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 23 – Firma MuK mi poskytuje dostatečný výcvik a vzdělávání, který potřebuji k vykonávání své profese?

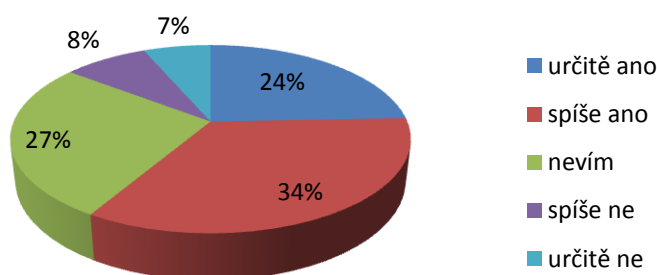
62% zaměstnanců má pocit, že je dostatečně zaškolenáno a vzděláváno ve své profesní oblasti, záporně odpovědělo 11% dotazovaných.



Graf 23: Firma MuK mi poskytuje dostatečný výcvik a vzdělávání, který potřebuji k vykonávání své profese? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 24 – Firma MuK dostatečně využívá moje znalosti a dovednosti?

58% zaměstnanců má pocit, že je jejich znalostí a dovedností dostatečně využíváno, avšak 15% zaměstnanců si myslí, že by se mohli realizovat víc.



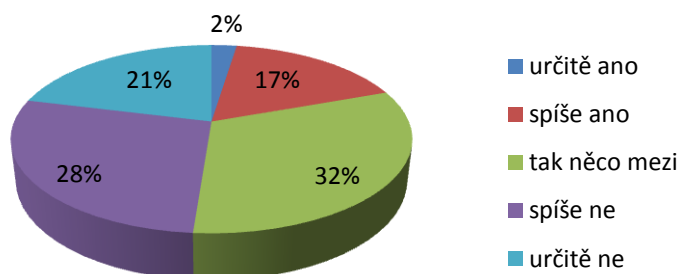
Graf 24: Firma MuK dostatečně využívá moje znalosti a dovednosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast č. 6 – Mzda a ostatní motivační složky

Tato oblast se zabývala kromě výše mzdy i ostatními motivačními prvky odměňování a výsledek byl následující: V oblasti mzdové byla nespokojenost s výší mzdy v plné výši u 49 % zúčastněných, částečná u 32 % a s hodnocením zaměstnanců s ohledem na výkonnost jednotlivce úplná nespokojenost u 70 % a částečná u 14 %. V tomto bodě, co se týče výše mzdy a odměn zaměstnanců dle náročnosti vykonávané práce a ohodnocení mimořádné pracovní iniciativy byly již provedeny u jednotlivých zaměstnanců určité změny a s dalšími se průběžně počítá. Často vzpomínanou otázkou byla délka dovolené a její možné navýšení o 1 týden. K tomuto návrhu se připojilo 71 % účastníků.

Otázka č. 25 – Moje mzda odpovídá práci, kterou vykonávám?

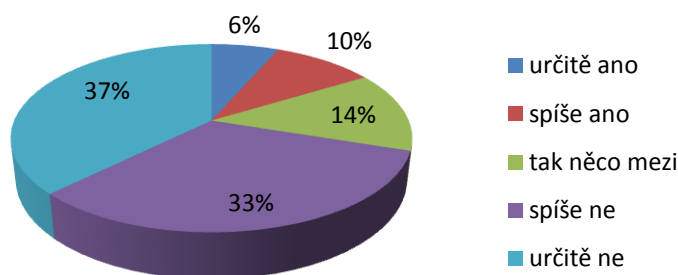
Pouhých 19% zaměstnanců odpovědělo kladně na tuto otázku a myslí si, že jejich mzda odpovídá vykonané práci, avšak 49% zaměstnanců se domnívá, že jejich mzda zcela neodpovídá vykonávané práci.



Graf 25: Moje mzda odpovídá práci, kterou vykonávám? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 26 – Jestliže odvedu více lepší a kvalitnější práce, dostanu za ni i více zapláceno?

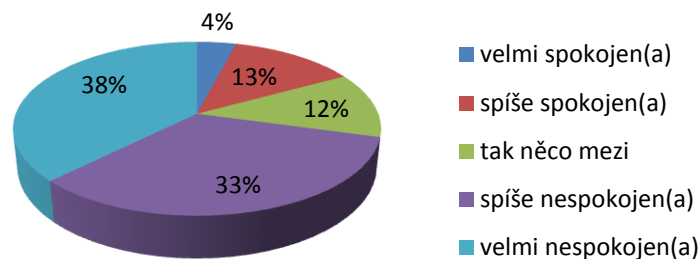
70% zaměstnanců je nespokojeno se systémem odměňování, myslí si, že za kvalitnější a lépe odvedenou práci nedostanou zapláceno, pouhých 16% zaměstnanců má pocit, že je jejich kvalitnější práce patřičně oceněna.



Graf 26: Jestliže odvedu více lepší a kvalitnější práce, dostanu za ni i více zapláceno? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 27 – Jste spokojen(a) s délkou dovolené?

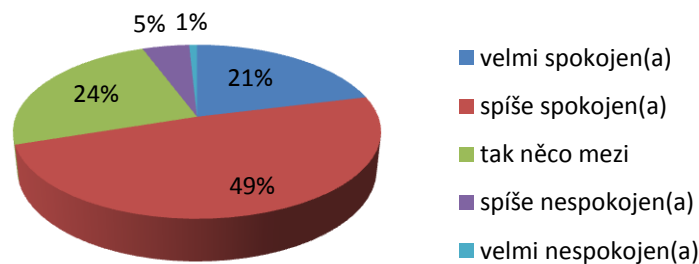
71% zaměstnanců uvedlo, že je nespokojeno s délkou dovolené, pouhých 17% zaměstnanců odpovědělo kladně na tuto otázku.



Graf 27: Jste spokojen(a) s délkou dovolené? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 28 – Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

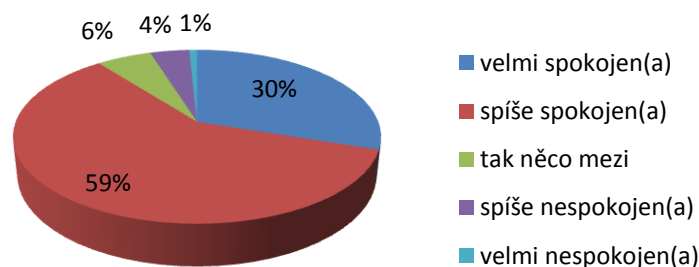
70% zaměstnanců je s délkou pracovní doby spokojeno, naproti tomu pouhých 6% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo záporně.



Graf 28: Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 29 – Jste spokojen(a) se začátkem pracovní doby?

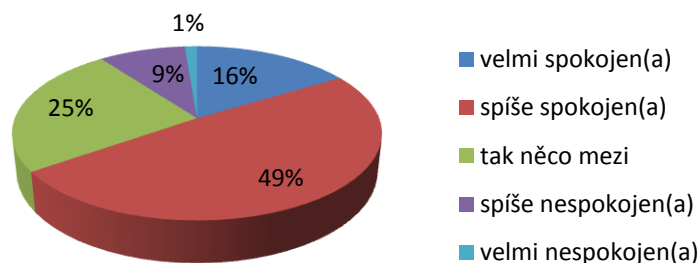
89% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je spokojen se začátkem pracovní doby, pouhých 5% zaměstnanců uvedlo pravý opak.



Graf 29: Jste spokojen(a) se začátkem pracovní doby? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 30 – Jste spokojen(a) s délkou přestávky na jídlo a oddech?

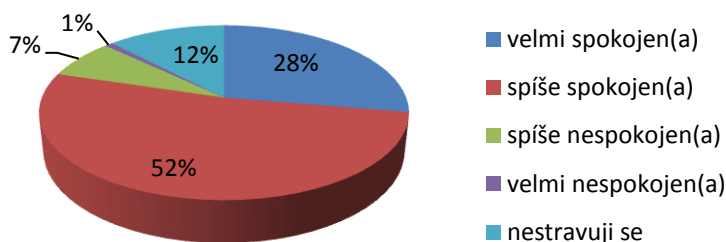
S délkou přestávky na jídlo a oddech je spokojeno 65% zaměstnanců, 10% zaměstnanců uvedlo, že je s délkou přestávky nespokojeno.



Graf 30: Jste spokojen(a) s délkou přestávky na jídlo a oddech? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 31 – Jste spokojen(a) s kvalitou poskytovaného stravování?

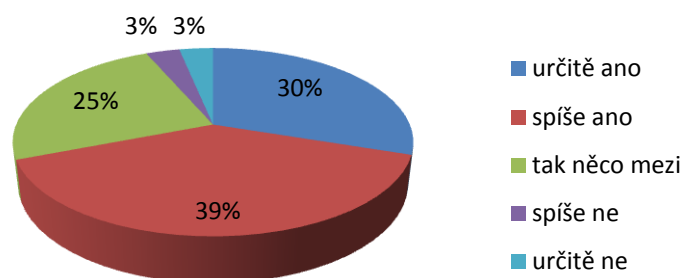
80% zaměstnanců je spokojeno s kvalitou stravování, 8% zaměstnanců nesouhlasí a uvedlo, že jsou at' už zčásti nebo zcela nespokojeni a 12% zaměstnanců se ve firmě nestravuje.



Graf 31: Jste spokojen(a) s kvalitou poskytovaného stravování? (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 32 – Jste spokojen(a) s pracovním prostředím a pracovními podmínkami v MuK?

S pracovním prostředím a podmínkami je spokojeno 69% zaměstnanců, pouhých 6% zaměstnanců je nespokojeno.



Graf 32: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím a pracovními podmínkami v MuK? (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Metoda rozhovoru

Pro doplnění získaných informací z dotazníku jsem zvolila metodu rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti. Zajímaly mě především důvody nedostatečné komunikace a nespokojenosti zaměstnanců s výší mzdy ve firmě MuK.

Jako hlavní důvody nedostatečné komunikace zaměstnanci uváděli neochotu komunikovat a sdělovat informace ze strany vedení k řadovým zaměstnancům, zaměstnanci vůbec nebyli seznámeni s problémy firmy, nebyly jim dostatečně sdělovány důvody opožděných výplat mezd.

Vedení uvádělo problém se zaměstnanci v oblasti získávání korektních informací, zaměstnanci měli tendenci podvádět a uvádět nesprávná data, která nikdo nekontroloval.

Mezi další důvody patří absence standardních porad. Ve firmě MuK probíhaly uzavřené porady, bylo patrné, že z porad jsou vyloučeni zaměstnanci, kteří měli být informováni a zapojeni do dění firmy.

Další demotivující složkou byla řádná dovolená v délce 4 týdnů, přičemž spousta firem v současnosti volí rozšíření dovolené na 5 týdnů, jako jeden z možných motivačních programů pro zaměstnance.

2.2.3 Pozorování

Během mého působení ve firmě jsem zaznamenala rezignovanost zaměstnanců, lidé si plnili své úkoly bez ohledu na jejich kvalitu a nezajímalo je rozhraní mezi jednotlivými kolegy případně jinými odděleními a byli naprosto lhostejní k tomu, jaké to bude mít

další návaznosti. Toto bylo patrné u zaměstnanců ve výrobě včetně vedoucího výroby a ke stejnému závěru přišel i majitel ve stejném období jako já, kdy došlo ke zdvojení funkcí na pozici operační manažer.

Jednou z největších hrozeb firmy je možná ztráta zákazníků díky relativně nízké kvalifikaci na THP pozicích, protože vedoucí pracovníci nebyli dostatečně kvalifikováni, aby byli schopni prezentovat výrobky na profesionální úrovni. I když si řadoví zaměstnanci mysleli, že byl kladen dostatečný důraz na školení, podařilo se mi zjistit od manažera kvality, že jsou naprosto podceněny otázky ve výchově a rozvoji zaměstnanců zejména u těch zaměstnanců, kteří mají vliv na jakost výrobku, tzn. že nebylo dostatečně zdůrazňováno zvyšování povědomí závažnosti jakosti a možných důsledcích plynoucích z nejakostně vyráběných výrobků. Během auditů, jak externích, tak interních, bylo zjištěno, že viditelně neprobíhá odpovídající školení, což má za následek, že dělníci vyrábějí výrobky, bez hlubších znalostí procesů a postupů a vyrábějí zmetky, které se dostávají až k zákazníkovi, tím se zvyšuje počet reklamací a samozřejmě to má obrovský vliv na spokojenost zákazníků.

2.2.3.1 Technické vybavení společnosti

Firma nebyla schopna investovat do vybavení a následné modernizace. Nejmodernější stroje byly stroje odkoupené od firmy Tremas, kde podle zaměstnanců došlo k nadměrnému opotřebení strojního parku, bez následné odpovídající údržby. Vzhledem k tomu, že neproběhlo naplánování investic, bylo velmi obtížné získávat finanční prostředky. Z toho důvodu docházelo k nutné kanibalizaci momentálně odstavených strojů. Tak jak mi sdělili zaměstnanci údržby i výroby.

Finanční problémy se promítly i do stavu laboratoře. Ta zela naprostou prázdnotou a nejmodernější zařízení, které zde bylo, byla klimatická a solná komora.

Zbylé stroje byly transferovány z Německa. Jednalo se o starší strojní vybavení a od doby jejich transferu z roku 2007 nedošlo k žádné modernizaci. Zde je nutné vzít v úvahu, že stroje před transferem již několik let sloužili.

Stejně tak jak neinvestovala do svého výrobního zařízení, společnost neinvestovala ani do informačních technologií např. počítačů, notebooků, mobilních telefonů atd.

2.2.3.2 Informační systém společnosti

Firma v minulosti zakoupila informační systém s názvem ISAH. Systém je uživatelsky nepřívětivý, není tam spousta logických návazností, bohužel firma MuK si nebyla schopna definovat na míru jednotlivé funkce a z toho důvodu jim systém způsobuje těžkosti v plánování v přehledu skladových zásob, jako příklad uvádím firma má materiál xy na skladě a zadá do systému zakázku, systém materiál sice zablokuje pro tuto zakázku, ale v případě zadání nové zakázky, která obsahuje stejný materiál, jako ta předchozí, systém hlásí nedostatek materiálu, i když fyzicky je materiálu na skladě dostatek.

Průběh zpracování zakázky

Obchodní zastoupení v Německu a Holandsku přijímá objednávky od zákazníka, zadává je do MRP systému ISAH. Objednávky, které jsou řazeny podle data, jsou dále zpracovány plánovačem, který jim přiděluje výrobní příkaz, kde je uvedeno datum výroby a vstupující materiál. Součástí výrobního příkazu je dokumentace výrobku od vyskladnění materiálu až po uvolnění výrobní šarže. Zakázka je po vyrobení znovu zaúčtována do MRP, čímž je potvrzeno její převedení na sklad. Ze stejného MRP systému expedice si vytiskne tzv. „Picking list“ na základě něhož má přesné informace o množství a datu a místu určení odeslání zboží.

2.2.3.3 Webové stránky společnosti MuK

U webových stránek společnosti MuK je aktualizovaná pouze anglická verze, i přesto že jsou v České republice od roku 2007 a mají hodně českých dodavatelů, česká verze stránek je pořád nefunkční.



Obr. 9: M&K webové stránky (Zdroj: <http://www.muk-automotive.de/>)

2.2.3.4 Vizitky, e-mailová komunikace

Firma MuK též neinvestuje do své prezentace navenek, všechno působí lacině a omšele, např. vizitky si tiskne firma na koleně ve srovnání s tím, co jsem měla možnost vidět v jiných firmách, např. firma Mergon klade obrovský důraz na firemní identitu a dokonce i na barvu loga. Z toho důvodu si nechává firemní vizitky dělat v zahraničí, protože nebyli spokojeni s barevným odstínem loga tištěným v České republice.

Hlavní představitelé firmy celkovému pojetí a prezentaci firmy navenek nedávali příliš velký důraz a i zde byly vidět, jakési národnostní rozdíly, kdy jsem např. byla svědkem toho, kdy musel jeden zaměstnanec vysvětlovat, kde jeho kontaktní osoba z jiné firmy najde spojení v emailové komunikaci, přičemž většina firem používá standardní podpisový vzor jiného formátu, kde jméno, funkce, adresa firmy a kontaktní údaje jako telefon, mobilní telefon, fax, popř. odkaz na internetovou stránku, naproti tomu firma MuK měla naprosto nestandardní a atypický vzor podpisového formátu emailové korespondence, který adresáty mátl.

3 Zjištěné problémy a návrhy na zlepšení

V této části bakalářské práce navrhuji nápravná opatření, pomocí kterých by měla firma svou současnou situaci výrazně zlepšit. Návrhy na zlepšení jsem rozdělila do dvou oblastí. V první oblasti se budu zabývat problémy, které vyplynuly z dotazníkového šetření, jejich příčinou a možnostmi zlepšení. Ve druhé oblasti se zaměřím na výsledky z pozorování a z osobních rozhovorů se zaměstnanci firmy.

3.1 Problémy zjištěné na základě dotazníkového šetření

Z výsledku průzkumu vyplývá, že se firma potýká s problémy především v oblasti:

- nedostatečné interní komunikace, špatná komunikace ze strany vedení k zaměstnancům
- motivace zaměstnanců
- délka dovolené
- výše mzdy
- odborné vzdělávání zaměstnanců

Jednou z největších slabin firmy je nejasně definovaná organizační struktura, nejasné rozhraní mezi jednotlivými odděleními, nejasné definování pravomocí, velkou nestabilitu firmy způsobují časté personální změny zejména na manažerských pozicích.

3.1.1 Interní komunikace

Většina zaměstnanců si stěžuje na nedostatek informací ze strany vedení, zaměstnanci neskrývaně hovoří o rivalitě mezi svými kolegy na stejné organizační úrovni. Tento pracovní vztah nepřispívá k dobrému ovzduší a k hladkému fungování firmy a obecně je známo, že pokud lidé jak v týmu, tak v řetězci netáhnou za jeden provaz, tak výsledky nejsou takové jako by tomu bylo v opačném případě.

Dalším problémem je komunikační bariéra v podobě nedostatečné znalosti cizích jazyků. Ve firmě MuK se hovoří třemi jazyky, češtinou, němčinou a angličtinou. Na mítincích se používá zároveň jak angličtina, tak němčina, což vede k tomu, že vždycky je nějaký účastník tzv. „mimo hru“. V případě nutnosti zapojení všech zúčastněných je potřeba překládat diskutované téma do angličtiny i němčiny, což výrazně prodlužuje dobou strávenou na mítinku. Tento problém nelze momentálně vyřešit z důvodů

národnostního mixu. A jak je obecně známo, sehnat na trhu s pracovními silami německy mluvící odborníky je téměř nemožné, protože většina lidí z mladé generace se soustředila především na angličtinu. Dalším faktem je, že neoficiálním jazykem v automobilním průmyslu je angličtina, což potvrzuje i orientaci mladé generace. Výjimku tvoří snad jen němečtí výrobci automobilů, kteří jen ve svých koncernových závodech hovoří německy, navenek ovšem též používají angličtinu. Tyto firmy sídlí u německých hranic. Příkladem je firma Škoda, která má svoje závody v Mladé Boleslavi a Vrchlabí.

Příčiny

Jednou z příčin nedostatečné komunikace vedení se svými podřízenými jsou neustálé změny na vedoucích pozicích včetně nevhodného výběru mladých a nezkušených manažerů. Velké zahraniční firmy s propracovanou personalistikou mají tyto věci zapracovány v rámci svých směrnic.

Příčinou velké rivality mezi zaměstnanci na vedoucích pozicích je především špatný výběr zaměstnanců, kdy hlavním a téměř jediným kritériem pro výběr budoucích zaměstnanců firmy je výše mzdy. Firma se snaží nesprávně ušetřit, místo toho, aby hlavním cílem bylo získat zkušené zaměstnance, což z krátkodobého hlediska je pro firmu finanční zátěž, nicméně z dlouhodobého hlediska to musí být jednoznačně přínos.

Návrhy na zlepšení

Navrhuji udělat ve společnosti MuK personální audit se zaměřením na zjištění skrytých rezerv a slabých stránek jednotlivých zaměstnanců. Naplánování osobnostního rozvoje pro každého zaměstnance na základě výsledků z personálního auditu. U stejné firmy by se mohla nakoupit služba rozvoje komunikačních a prezentačních dovedností. Typové sladění jednotlivých zaměstnanců. Konkrétní návrh realizace analýzy komunikačních potřeb a následující nácvik komunikace uvádím v příloze.

V současné době na trhu existuje spousta firem zabývajících se otázkou firemní komunikace a jejího dalšího rozvoje. Jedná se například o firmy MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o., Gradua-CEGOS, s.r.o., AHA PR Agency s.r.o., VOX a.s., atd.

Mezi další možnosti rozvoje firemní komunikace patří společné akce pořádané firmou. Například sportovní utkání, společné večere apod. A důkladnější výběr budoucích zaměstnanců. V dobrých firmách je sehraný tým lidí, kteří mají společný cíl vybrat si k sobě typově člověka a jak je obecně známo nejdůležitější je chemie, i sebelepší odborník, který je z kolektivu vyloučen, nic nezmůže.

Náklady na realizaci: Personální audit společnosti by se měl odhadem pohybovat kolem 500 000 Kč v závislosti na počtu zaměstnanců a hloubce prováděného auditu. Jednotlivá školení by se pak mělo pohybovat kolem 50 000 Kč v závislosti na počtu členů a školené oblasti.

Doba trvání: Odhadovaná délka personálního auditu je asi 1 měsíc.

3.1.2 Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci ve firmě MuK byli nespokojeni především s výší mzdy a délkou dovolené, dále si stěžovali na chybějící systém výkonnostního odměňování. Stejnou zkušenost mám z komunikace se svými rodinnými příslušníky, jak se zdá, což je patrné i z médií, Češi jsou „chronickými nespokojenci“ a permanentně projevují svoji nespokojenost navenek.

Dále je třeba zmínit neznalost a nezkušenost zahraničních firem s místními podmínkami, kdy při výběru budoucích zaměstnanců spoléhají na personální agentury, které nepracují na očekávané úrovni a neposkytují kompletní servis, místo toho pracují jen na základě zadání, což lze hodnotit jako velmi pasivní službu. Např. firmy jako je Grafton jim nebyly schopny říct, že nabízí na určitou pozici neodpovídající mzdu. Až po několika neúspěšných výběrových řízeních jim bylo řečeno, že jejich nabídka neodpovídá současným trendům.

Zaměstnanci si v neposlední řadě stěžovali na téměř muzeální výrobní zařízení. Několikrát jsem slyšela z úst zaměstnanců, že jsou nuceni dosahovat špičkových výkonů na zastaralých strojích a jak je obecně známo s Trabantem Mercedes nedohoníme. Zdá se, že typickým jednáním zahraničních porevolučních investorů je transfer již dosluhujícího vybavení do nově otvíraných poboček v ČR, zatímco špičkové vybavení si nechají v mateřských firmách v zahraničí.

Příčina

Pro malé firmy je finančně náročné dát zaměstnancům 5-ti týdenní dovolenou, tento bonus mají pouze velké firmy typu Honeywell apod. Tento fakt si lze běžně ověřit na job serverech s nabídkami zaměstnání.

Jednou z příčin nedostatečné motivace zaměstnanců je špatná finanční situace společnosti. Firma MuK v minulých letech investovala, což má za následek současné finanční problémy a špatnou finanční morálku společnosti. Byla jsem několikrát svědkem, že dodavatelé urgovali na nákupu i na finančním oddělení své pohledávky, které byly už dávno po splatnosti a odmítali vyřídit nové objednávky, dokud firma MuK neuhradí již dodané zboží. Při těchto problémech je dost obtížné motivovat personál pomocí zvyšování mezd, je naprosto jasné, že je nutné upřednostňovat základní funkce společnosti, jako je výroba a dodávání. A k tomu je zapotřebí nakupovat vstupní suroviny.

Ačkoliv odměny v minulosti nebyly vypláceny, přestože vedení v letošním roce sáhlo k motivaci pomocí ročních odměn. Zde můžeme jen spekulovat, jestli to bylo na úkor dodavatelů, nebo se již firmě začalo blýskat na lepší časy. Tento druh informací je určen jen pro nejužší vedení a není běžně komunikován na venek. Jinak firma nadále v důsledku velkých finančních problémů pořizuje jen prostředky podléhající běžnému opotřebení

Návrhy na zlepšení

Jednou z možností, jak s minimálními náklady dosáhnout zvýšení kvalifikace a zároveň motivace zaměstnanců je získání státní dotační podpory na firemní vzdělávání. Další možností, jak zvýšit motivaci zaměstnanců je začít uvažovat o placení důchodového případně životního pojištění pro zaměstnance s tím souvisí i snížení daňového základu, což by mohlo mít dvojí efekt pro firmu. Jako poměrně častý motivátor je používán výkonnostní systém odměňování z tohoto důvodu zde navrhuji použití stejného modelu, tzn. úpravu z plošného systému odměňování na výkonnostní systém odměňování, kdy každé směně bude přidělen určitý balík financí, který se přerozdělí s tím, že vedoucí směny na základě předem stanovených kritérií, jako je výše zmetkovitosti, produktivita,

zlepšovateľské hnutí, udělá základní návrh, který postoupí ke schválení vedoucímu výroby a v dalším kole operačnímu manažerovi z důvodu zajištění objektivitu.

Dál doporučuji udělat inovátorské hnutí ze strany zaměstnanců, je vidět, že je zde velmi zručných a chytrých lidí, kteří jsou schopni předkládat návrhy na zlepšení a jsou schopni upravovat a vylepšovat zařízení ve vlastní režii, vlastními silami s minimalizací nákladů. Což opět považuji za velmi silný motivátor a jak je všem jasné, pokud si zaměstnanci firmu zvelebí vlastními silami, tak se budou ke svěřeným zařízením chovat daleko ohleduplněji. Za každý realizovaný návrh navrhuji částku ve výši kolem 500 Kč s uvažováním velikosti úspory.

3.1.3 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Firma do teď neměla zavedený systém plánování školicích aktivit a rozpočet na školení na současné finanční období nebyl k dispozici. Vypracovat, posbírat návrhy od jednotlivých oddělení a řízení rozpočtu, by mělo být hlavním cílem personálního oddělení, které bylo založeno až během září 2011. Tento fakt si plně uvědomuje i majitel firmy. Jak jsem se dozvěděla od manažera kvality firma nedodrží rozvoj, neřídí vzdělávání svých zaměstnanců, což je podle jeho tvrzení i obsahem kapitoly 6.2 ISO 16949.

Příčiny

Fluktuace zaměstnanců na vedoucích pozicích, nerespektování normativních požadavků a převážně ekonomické důvody společnosti, mají za následek to, že není dodržena kontinuita byť i v dílčích návrzích na vzdělávání, které se nesetkávají s odezvou ze strany bývalého vedení. Majitel si tuto situaci uvědomil, a jak je uvedeno výše v nedávné minulosti zřídil personální oddělení.

Firma řeší především existenční problémy, z tohoto důvodu nemá finanční prostředky na zaškolování svých zaměstnanců. Neznalost minulého vedení důležitosti zaškolení svých zaměstnanců je dalším důkazem nedostatečné komunikace.

Návrhy na zlepšení

Vzhledem k neradostné finanční situaci se zdá rozumné oslovit okolní firmy a finančně se spolupodílet na stejných vzdělávacích programech z toho jasně plyne snížení finanční náročnosti.

Náklady na realizaci: Vzdělávací semináře pro skupinu do 12-ti účastníků se cenově pohybují od 20 000 Kč za jeden den. Cena se odvíjí od počtu účastníků a zaměření pořádaného semináře.

Doba trvání: Na realizaci samotného návrhu, prostudování materiálů a výběr seminářů je potřeba odhadem 1 měsíc, doba trvání samotného semináře se pohybuje ve většině případů od několika hodin do 1 dne.

3.2 Problémy zjištěné na základě pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti

V této oblasti jsem se zaměřila především na vnímání zaměstnanců firmy a její identity. Zjišťovala jsem, jestli zaměstnanci mají povědomí o cílech a vizích firmy, jestli někdy navštívili firemní stránky, jestli se jim líbí logo firmy, vizitky. Jak si myslí, že si společnost stojí na trhu apod. Zjištěné nedostatky jsem rozdělila do dvou oblastí.

3.2.1 Vnímání firmy navenek

Tento odstavec by se dal určitě zařadit do kolonky public relations. Všechny prověřované příklady ukázaly neprofesionální přístup a prezentaci firmy vůči současným nebo potenciálním zákazníkům. Ať vezmeme v úvahu internetové stránky, které do dnešního dne nemají českou mutaci nebo poslední leták, který vypadá jako by byl dvakrát naskenovaný na levném kancelářském zařízení a teprve potom převedený do pdf formátu, tak vzor emailového podpisu nebo v neposlední řadě tisk vizitek vlastními silami. Vizitky kopírují kvalitativní standard letáku a vše působí dost lacině a amatérsky. Vše je vytvářeno na koleně s ohledem na minimální náklady. A opět se zde ukazuje odlišnost pravděpodobně holandské kultury od celoevropského standardu.

Návrhová opatření v jednotlivých problémových oblastech:

Internetové stránky

V první řadě okamžitě zaktualizovat informace a přeložit českou mutaci. Je skoro až ostuda, že firma po tolika letech působení v ČR nemá dokončenou českou verzi webových stránek.

Jedinou formou, kterou se firma snaží aktualizovat informace na svých internetových stránkách, je vkládání letáku. Tento leták se mi však nezdá, jako dost šťastné řešení. Naskenovaná podoba, která byla udělána pravděpodobně na levném kancelářském scanneru, zvedla zrnitost dokumentu, obrázky nejsou hladké a úhledné i na grafice písma se odráží nekvalitní kopie.

Ředitel společnosti by měl vydefinovat svoji představu a poskytnout aktuální informace svému správci internetových stránek. Dále by měl přes svého správce vkládat na internetové stránky společnosti i svůj informační leták. Cílem by mělo samozřejmě být, aby poskytovatel IT služeb zajišťoval kompletní servis tzn. každý by měl dostat leták ve zdrojových datech a udělat z něj profi dokument.

Dalším krokem by měl být překlad finální verze internetových stránek do češtiny. A zde se opět nabízí dvě možnosti. První finančně úsporná, najít ve svých interních zdrojích zaměstnance, který by stránky přeložil, což samozřejmě povede k tomu, že vybraná osoba bude mít další povinnosti nad rámec svých úkolů nebo zvolit finančně náročnější řešení pomocí externí firmy.



March 12th, 2012

Dear business partner,

**Please share with us
our latest M&K
Newsletter - March 2012 -
and feel free to contact us
for your opinion. Here
you will find some topics - Enjoy reading!**



*M&K wish you a great spring
time!*

Obr. 10: M&K newsletter (Zdroj: <http://www.muk-automotive.de/>)

Náklady na realizaci: Firma už si svého správce internetových stránek platí, takže náklady na realizaci tohoto návrhu by měly být nulové nebo minimální. V případě, že překlad stránek zajistí zaměstnanec společnosti, náklady budou též nulové nebo minimální v podobě případné odměny pro zaměstnance. V případě zvolení překladatelské společnosti se budou náklady pohybovat okolo 350 Kč za jednu stranu textu.

Doba trvání: Nejdůležitější změny, které vylepší optickou image firmy lze realizovat téměř okamžitě (do týdne). Na překlad včetně finální implementace je podle mého hrubého odhadu potřebný měsíc.

Vizitky

Na vizitkách se taky odráží snaha firmy ušetřit a co nejvíce snížit své náklady. Vizitky si firma tiskne sama na své tiskárně, což odpovídá jejich kvalitě. Nekvalitní tisk nepůsobí vůbec dobře, ani profesionálně. Papír, na kterém jsou vizitky natištěny působí levným dojmem.

Firma by měla v této oblasti investovat, aby zlepšila svoji image. Nevidím důvod tohoto úsporného řešení, protože dodavatelů takovýchto služeb je v Brně a okolí nepřeberné množství a není nutné tisknout tisíce vizitek naráz pro jednu osobu. Daleko lepší varianta úspory se mi zdá omezit množství na sérii, která bude řádově na stovky kusů.

Náklady na realizaci: Náklady na tisk vizitek včetně grafického návrhu se pohybují okolo 370 Kč za 100 ks vizitek.

Doba trvání: Vydefinování a objednání vizitek je otázkou jednoho týdne, dodání odhadem do jednoho měsíce.

Emailový podpis

Další ne zcela šťastně zvolený je rovněž emailový podpis. Je zcela nestandardní a běžně se stává, že komunikační partner se dožaduje sdělení telefonního kontaktu, i když ten je uveden pod čarou, ale právě hned vedle jména jednatele a tak málokoho napadne, že telefon nesouvisí s jednatelovou osobou.

Chápu snahu sledovat zřejmě holandský trend, nicméně je vhodné se zamyslet nad tím, jestli tato odlišnost není spíš na závadu.

Návrhem řešení jsou v tomto případě dvě možnosti, pokud víme, že ve firmě máme zaměstnance s vysokou PC gramotností, tak ho pověříme, aby obešel veškeré počítače a opravil emailový podpis podle vydefinovaného vzoru. Případně pověříme slečnu z personálního, aby napsala všem dopis v tomto znění: „nařízení jednatele firmy s platností od xxx, všichni zaměstnanci používající email pro svou komunikaci budou mít uveden emailový podpis v tomto formátu:“

- jméno
- funkce
- adresa společnosti
- telefon
- fax
- email

Firma také může porovnat svůj emailový podpis s podpisy dodavatelů a zákazníků a nechat se tak inspirovat při tvorbě vlastního emailového podpisu.

Náklady na realizaci: Nulové, společnost je schopna zajistit sama svými silami.

Doba trvání: Realizace možná v rozsahu dvou dnů až jednoho týdnu v závislosti na prioritách a personálních kapacitách.

3.2.2 Interní vnímání firmy

Především řadoví zaměstnanci se necítí být součástí firmy, jak je uvedeno výše, hlavní příčinou je opět špatná komunikace a nedostatek informací.

Dalším problémem je, že zaměstnanci nejsou seznámeni s cíli a vizemi společnosti. Většina zaměstnanců nemá ponětí, s jak těžkou finanční situací se firma potýká, což je důsledek nedostatečné komunikace ve firmě. Ačkoliv se tato příčina v našem hodnocení neustále opakuje, zdá se, že pokud by se vedení začalo tímto problémem zabývat nejdříve, jedním nápravným opatřením by se odstartovalo řešení několika problémů současně.

Návrhem v tomto případě je pořádat pravidelné mítinky, na kterých budou zaměstnanci seznamováni s cíli společnosti, s postavením na trhu, s finanční situací společnosti apod. Jeden z prvních mítinků by mohl být zaměřený na prezentaci cílů firmy a politiky firmy. Vedení má jedinečnou možnost touto cestou apelovat na zaměstnance společnosti, aby podrželi firmu v této těžké době, což si myslím, že by mohlo být velmi efektivní, protože jakmile začnou mít lidé pocit sounáležitosti, tak alespoň na krátkou dobu odsunou materiální potřeby stranou a budou se soustředit na to, aby se firma stabilizovala a zlepšila svou finanční situaci.

Náklady na realizaci: Nulové

Doba trvání: V podstatě se dá začít hned po prostudování mého návrhu. Samozřejmostí je nutná příprava. Jak ze zkušenosti víme, dobrá prezentace může davy strhnout a naopak.

Závěr

V úvodní teoretické části jsem uvedla základní charakteristiku firemní kultury, vliv národní kultury na firemní kulturu a další aspekty, které ji ovlivňují. Dále jsem objasnila pojem firemní identita a její význam pro firmu jako takovou. Následně jsem představila společnost Maehler & Kaege Systems, s.r.o., v níž jsem absolvovala studentskou praxi a jejíž firemní kulturu jsem analyzovala. Ke své analýze jsem využila především konzultace s manažery jednotlivých oddělení a majitelem firmy, který v současné době zastává funkci ředitele, a také průzkumu pomocí dotazníků, které jsem předložila k vyplnění zaměstnancům firmy. Výsledky z dotazníkového šetření jsem porovnávala s informacemi získanými z konzultací s manažery a vyvodila z nich stav firemní kultury zmíněné firmy, její přednosti a nedostatky. Na základě těchto zjištěných informací jsem navrhla způsoby řešení k odstranění nedostatků a posílení firemní kultury a prezentaci firmy navenek.

Seznam literatury

- BARRET, R. *The Seven Levels of Personal Consciousness*. [online]. 2010 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z www: <<http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%207%20Levels%20of%20Personal%20Consciousness-1.pdf>>.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- *Firemní kultura*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z www: <<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>>.
- *Firemní kultura*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z www: <<http://www.doprace.cz/firemni-kultura/>>.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. Vydání. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, M. *Strategie firemní komunikace*. 2. Rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008.
- KAPOUN, J. *Firemní kultura v teorii a praxi*. [online]. 2008 [cit. 2011-11-13]. Dostupný z www: <<http://trendmarketing.ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi>>.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. 1. Vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 173 s. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. Vydání. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- SHOOK, J. *How to Change a Culture: Lessons from NUMMI*, Sloan Management Review. 2010.
- SOUKUPOVÁ, K. *Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům*. [online]. 2008 [cit. 2011-11-13]. Dostupný z www: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultury-je-cesta-k-zamestnancum/>>.
- STEJSKALOVÁ, J. *Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupný z www: <<http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>>.

- TOMŠOVSKÁ, B. *Firemní kultura aneb jiný kraj - jiný mrav.* [online]. 2009 [cit. 2011-11-13]. Dostupný z www: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39066390-firemni-kultura-aneb-jiny-kraj-jiny-mrav>>.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Seznam grafů:

Graf 1: Jak byste zhodnotil(a) svoji celkovou spokojenost s MuK z pozice zaměstnance?

Graf 2: Doporučil(a) byste zaměstnání v MuK Vaším známým a přátelům?

Graf 3: Plánujete zůstat dlouhodobě zaměstnancem firmy MuK?

Graf 4: Pociťujete určitou dávku hrdosti na to, že pracujete v MuK?

Graf 5: Máte rád(a) práci, kterou v současnosti děláte?

Graf 6: Jsem dobře seznámen(a) s podnikatelským plánem (vizí) MuK a rozumím mu?

Graf 7: Důvěřuji managementu MuK ve věcech rozvoje a směřování společnosti?

Graf 8: Komunikace mezi zaměstnanci a vedením MuK je dostatečně častá a na dobré úrovni?

Graf 9: Věřím informacím a vysvětlením, které vedení společnosti podává zaměstnancům?

Graf 10: Věřím, že moje práce má v MuK význam?

Graf 11: Cítím se jako člen týmu, který společně pracuje na dosažení stanovených cílů?

Graf 12: Věřím, že MuK dělá vše pro to, aby moje práce byla bezpečná?

Graf 13: Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v MuK jsou na dobré úrovni?

Graf 14: Cítím, že mám dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, jak zlepšit fungování některých věcí v MuK?

Graf 15: Můj nadřízený, vedoucí, mistr jedná a hodnotí své podřízené spravedlivě, objektivně a každému měří stejným dílem?

Graf 16: Můj nadřízený, vedoucí, mistr má všechny předpoklady pro výkon své funkce?

Graf 17: Můj nadřízený, vedoucí, mistr se snaží motivovat své podřízené k vyššímu výkonu, sděluje jim, pokud je s jejich prací spokojen?

Graf 18: Můj nadřízený, vedoucí, mistr mě upozorňuje, pokud moje práce vyžaduje zlepšení?

Graf 19: Můj nadřízený, vedoucí, mistr udržuje přátelskou atmosféru na pracovišti a snaží se předcházet konfliktům?

Graf 20: Můj nadřízený, vedoucí, mistr vyžaduje názor podřízených při řešení pracovních problémů a bere v úvahu jejich připomínky?

Graf 21: Můj nadřízený, vedoucí, mistr sděluje „špatné zprávy“ vhodným způsobem?

Graf 22: Mám dostatek příležitostí naučit se v MuK něco nového, prohloubit a zvýšit si kvalifikaci, seznámit se s novými technologiemi, postupy?

Graf 23: Firma MuK mi poskytuje dostatečný výcvik a vzdělávání, který potřebuji k vykonávání své profese?

Graf 24: Firma MuK dostatečně využívá moje znalosti a dovednosti?

Graf 25: Moje mzda odpovídá práci, kterou vykonávám?

Graf 26: Jestliže odvedu více lepší a kvalitnější práce, dostanu za ni i více zapláceno?

Graf 27: Jste spokojen(a) s délkou dovolené?

Graf 28: Jste spokojen(a) s délkou pracovní doby?

Graf 29: Jste spokojen(a) se začátkem pracovní doby?

Graf 30: Jste spokojen(a) s délkou přestávky na jídlo a oddech?

Graf 31: Jste spokojen(a) s kvalitou poskytovaného stravování?

Graf 32: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím a pracovními podmínkami v MuK?

Seznam obrázků:

Obr. 1: Soulad mezi hodnotami zaměstnanců a hodnotami firmy

Obr. 2: Jak lze změnit firemní kulturu

Obr. 3: Koncepce 7S

Obr. 4: Faktory ovlivňující národní kulturu

Obr. 5: M&K Group

Obr. 6: Konektor

Obr. 7: Kabelový svazek

Obr. 8: Organizační struktura firmy MuK

Obr. 9: M&K webové stránky

Obr. 10: M&K newsletter

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník - firemní kultura ve společnosti Maehler & Kaege Systems

Příloha č. 2: Certifikace ISO/TS 16949

Příloha č. 3: Certifikace ISO 14001

Příloha č. 4: Analýza potřeb souvisejících s dialogem mezi kulturami a komunikačních potřeb a následující nácvik komunikace

Dotazník – firemní kultura ve společnosti Maehler & Kaege Systems

Spokojenost v Maehler & Kaege Systems (dále MuK)

- 1) Jak byste zhodnotil(a) svoji celkovou spokojenost s MuK z pozice zaměstnance?
 - a. Velmi spokojen(a)
 - b. Spíše spokojen(a)
 - c. Tak něco mezi
 - d. Spíše nespokojen(a)
 - e. Velmi nespokojen(a)

- 2) Doporučil(a) byste zaměstnání v MuK Vaším známým a přátelům?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

- 3) Plánujete zůstat dlouhodobě zaměstnancem firmy MuK?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

- 4) Pociťujete určitou dávku hrdosti na to, že pracujete v MuK?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

- 5) Máte rád(a) práci, kterou v současnosti děláte?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

Komunikace

- 6) Jsem dobře seznámen(a) s podnikatelským plánem (vizí) MuK a rozumím mu?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano

- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

7) Důvěřuji managementu MuK ve věcech rozvoje a směřování společnosti?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Někdy
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

8) Komunikace mezi zaměstnanci a vedením MuK je dostatečně častá a na dobré úrovni?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Někdy
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

9) Věřím informacím a vysvětlením, které vedení společnosti podává zaměstnancům?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Někdy
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

Vaše role v Maehler & Kaege Systems

10) Věřím, že moje práce má pro MuK význam?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

11) Cítím se jako člen týmu, který společně pracuje na dosažení stanovených cílů?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Někdy
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

12) Věřím, že MuK dělá vše pro to, aby moje práce byla bezpečná?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano

- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

13) Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v MuK jsou na dobré úrovni?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

14) Cítím, že mám dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, jak zlepšit fungování některých věcí v MuK?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

Vztahy s Vašimi přímými nadřízenými

Můj přímý nadřízený, vedoucí, mistr:

15) Jedná a hodnotí své podřízené spravedlivě, objektivně a každému měří stejným dílem?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

16) Má všechny předpoklady pro výkon své funkce?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

17) Se snaží motivovat své podřízené k vyššímu výkonu, sděluje jim, pokud je s jejich prací spokojen?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Někdy
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

- 18) Upozorňuje mě, pokud moje práce vyžaduje zlepšení?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Někdy
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 19) Udržuje přátelskou atmosféru na pracovišti a snaží se předcházet konfliktům?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Někdy
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 20) Vyžaduje názor podřízených při řešení pracovních problémů a bere v úvahu jejich připomínky?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Někdy
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 21) „špatné zprávy“ sděluje vhodným způsobem?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Někdy
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne

Výcvik a vzdělávání v Maehler & Kaege Systems

- 22) Mám dostatek příležitostí naučit se v MuK něco nového, prohloubit a zvýšit si kvalifikaci, seznámit se s novými technologiemi, postupy?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Tak něco mezi
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
- 23) MuK mi poskytuje dostatečný výcvik a vzdělávání, který potřebuji k vykonávání své profese?
- a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Tak něco mezi

- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

24) MuK dostatečně využívá moje znalosti a dovednosti?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

Mzda a ostatní motivační složky

25) Moje mzda odpovídá práci, kterou vykonávám?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

26) Jestliže odvedu více lepší a kvalitnější práce, dostanu za ni i více zapláceno?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

Jste spokojen(a) s:

27) Délkou dovolené?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spíše spokojen(a)
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše nespokojen(a)
- e. Velmi nespokojen(a)

28) Délkou pracovní doby?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spíše spokojen(a)
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše nespokojen(a)
- e. Velmi nespokojen(a)

29) Se začátkem pracovní doby?

- a. Velmi spokojen(a)

- b. Spíše spokojen(a)
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše nespokojen(a)
- e. Velmi nespokojen(a)

30) S délkou přestávky na jídlo a oddech?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spíše spokojen(a)
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše nespokojen(a)
- e. Velmi nespokojen(a)

31) S kvalitou poskytovaného stravování?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spíše spokojen(a)
- c. Spíše nespokojen(a)
- d. Velmi nespokojen(a)
- e. Nestravuji se

32) S pracovním prostředím a pracovními podmínkami v MuK?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Tak něco mezi
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne



Management Service

CERTIFICATE

The Certification Body
of TÜV SÜD Management Service GmbH

certifies that



Maehler & Kaege Systems s.r.o.
Tuřanka 100
CZ-627 00 Brno-Slatina

has established and applies
a Quality Management System for

**Design and manufacturing of standard connectors and coil cables,
wiring kits for tow bars, customised cable harnesses and wirelooms,
electrical systems and customised (sub) - assemblies for automotive industry**
(with Product Design as per Chapter 7.3)

An audit was performed, Report No. **70755305**

Proof has been furnished that the requirements
according to

ISO/TS 16949:2009
Third Edition 2009-06-15

are fulfilled. The certificate is valid from **2010-03-18** until **2013-03-17**

Certificate Registration No.: **12 111 37959 TMS**

IATF Certificate No.: **0099609**

Part of the certificate is an appendix.

Munich, 2010-03-19



Management Service

Appendix of Certificate No.: 12 111 37959 TMS
IATF Certificate No.: 0099609



Maehler & Kaegel Systems s.r.o.
Tuřanka 100
CZ-627 00 Brno-Slatina

The location is supported by the following remote locations:

Address	Supporting functions
Maehler & Kaegel Automotive Systems GmbH Haifa Allee 2, Mainz 55128, Germany	Product Design and Development, Sales

Munich, 2010-03-19

Page 2 of 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany



Certificate no.: RKW090116M&K

CERTIFICATE

RKW Rheinland-Pfalz CERT hereby certifies that the company

Maehler & Kaege
Automotive Systems s.r.o.



has implemented and maintains a management system in
accordance with the standard

EN ISO 14001: 2009

This Certificate is valid for Design and manufacturing of standard connectors and coil cables, wiring kits for tow bars, customised cable harnesses and wirelooms, electrical systems and customised (sub)-assemblies for automotive industry.

location: Brno-Slatina (Cz)
until: November 29, 2014
Scope: 19 excluded: -

Dipl.-Kfm.

Andreas Laux
Director of RKW-Certification

Mainz, January, 2012

RKW Rheinland-Pfalz CERT is accredited by:



EQCouncil®
Zertifikatsregistrierungsnummer:
EQC0307RKW

Příloha č. 4

Analýza potřeb souvisejících s dialogem mezi kulturami a komunikačních potřeb a následující nácvik komunikace

Návrh postupu realizace:

Bezprostřední přehledná analýza potřeb souvisejících s dialogem mezi kulturami a komunikačních potřeb všech zaměstnanců působících v Brně spolu s dalšími navazujícími dotazníky poslanými vedení a investorům ve Holandsku a v Německu.

Bezprostřední analýza přehledů odevzdaných zaměstnanci z důvodu určení účastníků kurzu komunikačního, tak aby kurzy mohly začít od příštího týdne. Jedná se tedy o velmi blízké časové termíny.

Kurzy by mohly začít příští úterý ráno pro cca 1.1 studenty se skupinou student, kteří by absolvovali testy z angličtiny a z němčiny v úterý odpoledne. To by znamenalo provést vyhodnocení formou srovnávacího testu v červnu příštího roku.

Dle možností by lekce mohly být následovné:

2 kurzy němčiny po dvou hodinách týdně	4 vyučovací hodiny
1 kurz v češtině po dvou hodinách týdně	2 vyučovací hodiny
2 kurzy v angličtině po dvou hodinách týdně	4 vyučovací hodiny
2 kurzy v angličtině po čtyřech hodinách týdně	8 vyučovacích hodin
1 kurz v angličtině po dvou hodinách za měsíc	2 vyučovací hodiny/měsíc

Jedním z důvodů pro začlenění všech zaměstnanců do přehledu potřeb je schopnost zdůraznit význam, který přikládá MuK komunikaci na pracovišti a posílení pracovních vztahů mezi zaměstnanci různých národností; to je také důvod proč by měly být přizváni zaměstnanci a vedení v Německu o spoluúčast na projektu.

Následně po provedené analýze potřeb vyplývající ze všech vrácených přehledů by byl navržen třídní pobyt pro 8 členů z řad dělníků a vedoucích týmů, kteří by byli vybráni

napříč z celé firmy, a kteří jsou považováni za klíčové pracovníky firmy. Začalo by se ve čtvrtek ráno, práce by vyžadovala dva specialisty pracující se skupinou na sérii témat: budování týmů, základní principy managementu a vedení s využitím odpovědí na mezikulturní dialog, zásady a komunikace vedení, který byly dosud aplikovány, nebo neaplikovány ve společnosti MuK. Více viz příloha B níže.

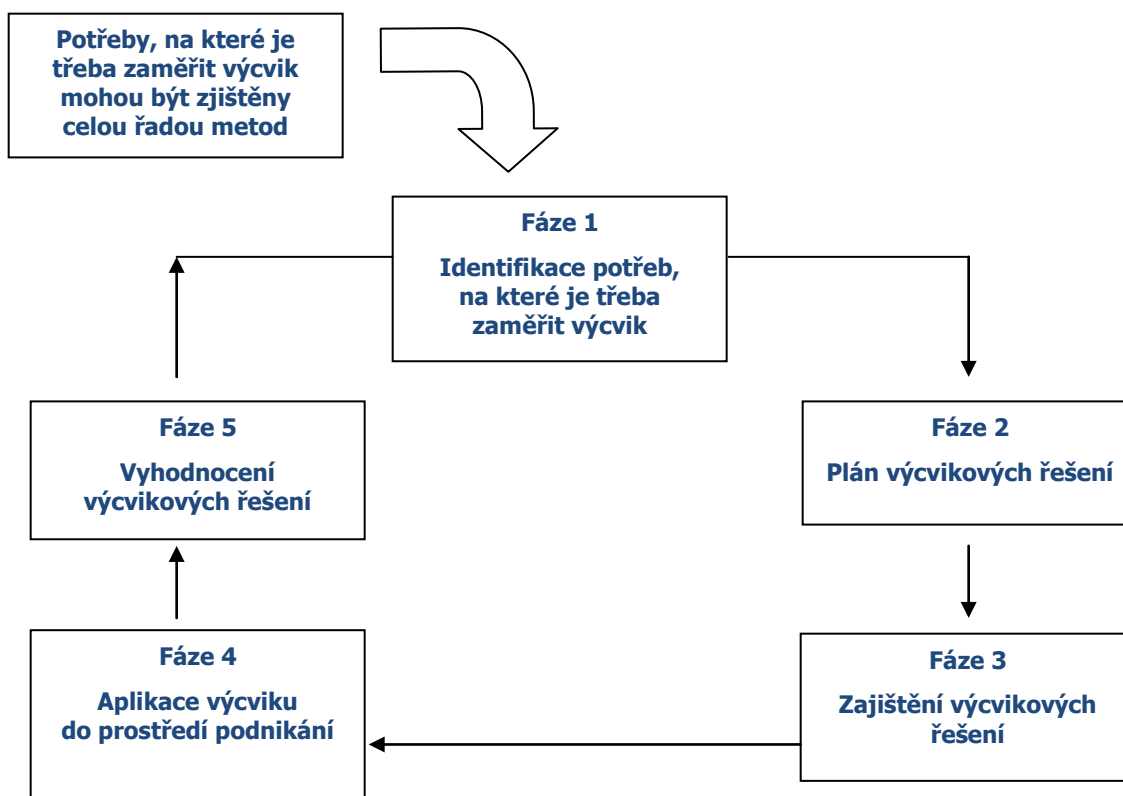
Specialisté, kteří pracovali se skupinou, by pak dodali své postřehy a poznatky na poradě vedení, která by se konala ve stejném formátu; v každém případě by byli němečtí zaměstnanci vřele pozváni k tomu, aby se zúčastnili druhé části programu.

Poznatky z přehledu analýzy, z rozhovorů, dalších výzkumů a pozorování by byly využity k vytvoření komunikační zprávy a doporučení některých výcvikových specialistů, které by mohli potřebovat jednotlivci, zajištění a práce speciálního překladatelského software a další záležitosti jako jsou funkcionality webových stránek s důrazem na návrhy, které by rozvíjely schopnosti zaměstnanců, snižovaly náklady, zvyšovaly efektivitu a hospodárnost společnosti a zvyšovaly funkčnost celé firmy – stručně návrhy by se měly vyplatit tak, aby se veškeré náklady vynaložené na projekt vrátily.

Ve stručnosti odhadujeme, že celková výše nákladů spojených s projektem by představovala 400.000,- Kč v jednom akademickém roce.

Příloha A

Výcvikový cyklus



Fáze 1 - Identifikace potřeb, na které je třeba zaměřit výcvik

Tato úvodní fáze výcvikového cyklu je zaměřena na nalezení, (v případě, že existují) výcvikových potřeb. Je-li taková potřeba stanovena, znamená to určit, kdo potřebuje výcvik (cílová skupina), v čem a jak budou předem stanovena kritéria úspěšnosti výcviku. Tato fáze má za úkol pomoci těm, kteří stanovují výcvikové potřeby, zvážit smysl požadovaného výcviku a očekávané výstupy a výsledky.

* Jak budete kvantifikovat to, že výcvik splnil počáteční očekávání – tj. Přínos ve změně chování, pracovního výkonu atp.

Fáze 2 - Plán výcvikových řešení

Tato fáze zahrnuje plánování, návrh a rozvinutí výcviku. Jejím cílem je zajistit systematický a odpovídající přístup pro všechna výcviková řešení. Tréninkové metody zahrnují od prezenčního výcviku (face to face) až po otevřené a flexibilní možné e-learningové vzdělávání.

Fáze 3 - Zajištění výcvikových řešení

Tato fáze výcvikového cyklu má za cíl zajistit to, aby výcvik byl efektivní a zajišťoval dostatek příležitostí pro účastníky k tomu, aby se mohli učit a procvičovat svoje dovednosti. To zahrnuje volbu nejvhodnějších metod pro výcvikové potřeby, a výhodu volby různých metod dle cíle, kterého má být dosaženo.

Fáze 4 - Aplikace výcviku do prostředí podnikání

Tato fáze výcvikového cyklu je zaměřena na zajištění toho, aby procvičované výstupy byly zaváděny v praxi a rozvíjeny v prostředí podnikání dané firmy. Tato fáze pomůže těm, kteří sledují vývoj jednotlivých účastníků a umožňuje zaznamenávat jejich pokrok.

Fáze 5 - Vyhodnocení výcvikových řešení

Tato etapa výcvikového cyklu má za cíl sebrání, analýzu a představení informací pro zavádění opatření ke zlepšení výkonu, která z těchto informací vyplývají. Tato fáze pomůže těm, kteří vyhodnocují výcvikové programy, nebo kdo odpovídají za rozvoj výcviku a vzdělávání, nebo plánují zlepšení výcvikových programů.

Příloha B

Přístup k rozvoji v současnosti

Přístup základního vnějšího týmu – je zážitek, jehož cílem je vest účastníky k pochopení dynamik, které se objevují při týmové práci, sebereflexe, vyjasnění rolí, delegování úkolů, mezinárodní komunikaci a řešení konfliktních situací s multikulturním rozměrem.

Učením a osvojením si technik řízení a pěstování sebereflexe může zaměstnancům pomoci vytvářet multikulturní týmy, stanovovat a vyjasňovat role, motivovat, komunikovat a delegovat, jakož i zmírňovat stres a napětí v týmu. Tím dojde k rozvoji jejich vnitřních schopností a dovedností vest tým.

Přístup základního vnějšího týmu může pomoci vedení:

Rozvíjet ucelené, motivované a na cíl zaměřené týmy

Cíle programu

Účastník program se naučí:

- Pochopení a rozvoj podstatných náležitostí vedoucího týmu
- Vytváření multikulturních týmů lidí s různými funkcemi
- Vyjasňování si rolí v týmu
- Motivování, výcvik a inspirace druhých v týmu
- Komunikace
- Delegování úkolů a efektivní organizace vlastního času
- Řešení problémů a zmírňování napětí

Pro koho je program vhodný

Tento bod je nezbytný pro následující osoby v případě, že potřebujete chápat podstatu týmové práce

- Začínající vedoucí
- Vedoucí týmů
- Vedoucí týmu
- Personalisté
- Vedoucí výcviku
- Projektoví manažeři

Zaměstnanci s ambicemi na osobní a kariérní růst
Manažeři určení k tomu, aby vedli multikulturní týmy

Co vám program přinese

Zábavu a zkušenosti

Poznámky a materiály ze všech kurzů

Rychlou zpětnou vazbu – v celé sérii pracovních pomůcek, které budou neocenitelným pomocníkem až budete aplikovat poznatky a dovednosti v praxi

Praktické příklady – celou řadu příkladů z praxe, které osvětlují klíčové body výkladu

Používat informovaný styl vedení a zmírňování napětí v týmu spolu s dosahováním vytyčených cílů

Přístup základního týmu – setkání mimo pracoviště

Stručný program

1. den

09.00 Příjezd do hotelu a úvod

10.30 *Podstata managementu.* Diskuse zaměřená na zamyšlení se nad problémy managementu a vedení následovaná příklady ilustrujícími základní přístupy.

12.00 Oběd

13.00 **Obálka.** Výcviková aktivita, která má za cíl zapojit účastníky do řešení problémů, a která jim má nabídnout zkušenost zpětné vazby poskytnuté vedoucím výcviku

Detektivka. Účastníci si zkouší úlohu vedoucího a sledují problémy týmového vedení a jeho význam, má-li mít tým úspěch.

Vytváření týmu napříč různými funkcemi. Výuka ve třídě zaměřená na identifikaci členů vašeho týmu a na to, jak dát tým dohromady

- 17.00 Závěr her
18.30 Večeře
20.00 Neformální setkání vedoucího výcviku a účastníků

2. den

- 07.00 Snídaně
08.00 *Vytváření multikulturního týmu*
09.30 Vyjasňování si rolí v týmu

Berlínská zed'. Účastníci zkoumají přínos týmových rolí a zkouší si, co vytváří úspěšný tým a promýšlejí význam toho, když členové týmu spolupracují a používají společný jazyk

Tarzania. Dodržování pravidel a postupů, vedení týmu, vytváření týmů a týmová práce, překonávání bariér mezi různými kulturami: dosahování cílů

- 11.30 Zpětná vazba z programu Tarzania
12.00 Oběd
13.00 *Průzkum vašich schopností vést a vašeho manažerského stylu.*
14.00 *Rozvoj vašich manažerských dovedností.*
15.00 Kanály komunikace

Mluvíme stejným jazykem. Kulturní odlišnosti a problémy, které přináší komunikace a práce v mezinárodních týmech

Zauzlený problém. Pozorování problémů v komunikaci a objevování toho, jak snadno může být překrouceno to, co zamýšlím, pokud není potřebným věcem věnována náležitá péče

Dopravní zácpa. Zásobování lidí v pohybu, konkurenční cíle a komunikace v týmu

- 17.00 Večeře
18.00 *Úvod do dovedností vedoucího*
19.30 Kvíz zaměřený na rozdíly mezi kulturami

3. den

08.00 *Dovednosti související se zpětnou vazbou. Jak poskytovat zpětnou vazbu?*

09.00 *Rozdílné kultury a přístupy v poskytování zpětné vazby*

10.00 *Nácvik jak poskytovat pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbu, která je přiměřená situaci*

11.00 *Jednání. Umění jednat.*

12.00 Oběd

13.00 Motivace druhých v týmu.

Dosažení nových vrcholů! Využití vašich nově nabitých znalostí k tomu, abyste motivovali váš tým na cestě za vrcholem! Zpětná vazba od těch, kteří s vámi na vrchol šli.

15.00 Delegování. Management vašeho času a vašeho pracovního zatížení. Učení se stanovit priority a delegovat úkoly.

Problém s vodou. Pozorování zásad vhodného delegování a pohled na strategie efektivního delegování.

17.00 *Uvolnění napětí v týmu.* Část týkající se managementu v případě konfliktu v týmu. Jak zvládat situaci úspěšně.

18.00 Večeře

Následována večerním kvízem zaměřeným na to, jak vytvářet tým. Opravdu znáš naši společnost?

Závěr výcviku. Odjezd účastníků ráno následujícího dne.